

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна

(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«_____» _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Комунікаційний механізм управління підприємством»

(за матеріалами ПрАТ «Куп`янський МКК»)

(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і адміністрування», освітнього ступеня «магістр»

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Худокормова Юлія Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Гусаковська Тетяна Олександрівна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

(підпис, дата)

Полтава 2019

ВСТУП

Інформація і знання визначають успішний розвиток будь-якої економічної системи. Особливої ваги вони набувають у суспільстві, що глобалізується. Останнє характеризується дійсно революційним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, які використовуються на всіх рівнях, у всіх сферах, галузях, територіальних і часових просторах управління. Характерною ознакою ринкової економіки є те, що інформація і знання втілені в більшості створюваних благ. Тому в умовах сучасного виробництва, забезпечення його ефективності і нового якісного зростання в нестабільному зовнішньому середовищі комунікація між людьми і організаціями перетворюється на стратегічний ресурс управління.

Неможливо переоцінити важливість комунікації в діяльності підприємства. Більшість із того, що роблять керівники, аби полегшити підприємству досягнення його цілей, вимагає ефективного обміну інформацією. Якщо люди не зможуть обмінюватись інформацією, то зрозуміло, що вони і не зможуть працювати разом, формувати цілі і досягати їх. Комунікації — це складний процес, що складається із взаємозалежних кроків.

Ефективне управління комунікаціями є однією з найважливіших складових успішної діяльності підприємств. Якщо порушуються або розриваються інформаційні зв'язки всередині підприємства і зв'язки із зовнішнім світом, саме його існування ставиться під загрозу.

Актуальність як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій в сучасних умовах стійко зростає. Зовнішніх - внаслідок все більшої насиченості ринків товарами, все більшої різноманітності потреб, форм і методів конкуренції, все більш досконалих засобів збору, зберігання, обробки, передачі інформації та цілого ряду інших факторів.

Внутрішні комунікаційні процеси є обов'язковою сполучною ланкою між керівником і підлеглими в рамках конкретного об'єкта управління, і між адміністративними та функціональними ланками в ієрархічній організаційній структурі управління підприємствами.

Важливим завданням є передача інформації конкретним споживачам таким чином, щоб ті правильно сприйняли цю інформацію і зрозуміли її потенційну корисність. Це дуже суттєво, тому що при поганому поданні навіть найцінніша інформація може виявитися марною, хоча вона несе певний сенс, який повинен був викликати у споживачів таку ж реакцію, якби вони самі безпосередньо спостерігали події, що становлять суть інформації.

Основне завдання будь-якого керівника - зробити все необхідне, щоб домогтися встановлених підприємством цілей. Керівник повинен мати в своєму розпорядженні своєчасну, точну і повну інформацію, без якої неможливе прийняття ефективних рішень.

У принциповому сенсі, управління будь-яким об'єктом можна представити у двох аспектах: управління як процес і управління як функція. Управління як функція передбачає виконання цілого ряду загальних і специфічних функцій. А управління як процес є ніщо інше, як процес інформаційного обміну, здійснюваного по комунікаційних мережах або каналах. Звідси випливає, що без комунікації управління неможливе. Обмін інформацією пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядаються як сполучний процес у менеджменті. Успіх управління багато в чому залежить від правильної побудови комунікаційних процесів і їх ефективного функціонування на практиці. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівні команди, міжособистісні стосунки можуть деформуватися. Західні спеціалісти стверджують, що керівники від 50 до 90% свого робочого часу витрачають на комунікації. Це стає зрозумілим, коли врахувати, що керівники обмінюються інформацією для реалізації своєї ролі в міжособистісних стосунках, у процесі прийняття управлінських рішень, а також для виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю.

Актуальність зазначених вище питань, їхня важливість і практична значущість для підвищення результативності управлінської діяльності підприємств обумовили вибір теми дипломної магістерської роботи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що питаннями управління комунікаційними процесами, визначенням місця комунікацій у системі управління підприємством присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких, як: Д. Аакер, Дж. Бернет, Б. Берлесон, Г. Стейнер, Дж.Л. Лейхіфф, Б.З. Мільнер, А. Войчак, Т. Прима, Г. Почепцов, О. Фисун, Н. Григор'єва, М. Плотніков, В. Різун, В. Рева, Л. Сагер та ін. Однак особливості практичної реалізації зазначених напрацювань на конкретних промислових підприємствах вимагають подальших розробок та деталізації, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Метою дипломної магістерської роботи є дослідження процесу формування, впровадження та оцінки ефективності комунікаційного механізму управління підприємством та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності його функціонування на ПрАТ «Куп`янський МКК».

Поставлена мета вимагає вирішення наступних завдань:

визначити сутність, зміст та роль комунікацій у функціонуванні підприємства;

охарактеризувати складові комунікаційного механізму управління підприємством і особливості його формування та впровадження;

проаналізувати існуючі підходи до оцінки ефективності комунікаційного механізму підприємства;

охарактеризувати ПрАТ «Куп`янський МКК» як соціально-економічну систему;

провести аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Куп`янський МКК»;

провести оцінку ефективності комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК»;

розробити рекомендації щодо удосконалення процесу управління комунікаційного механізму управління ПрАТ «Куп`янський МКК»;

розробити рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингових комунікацій ПрАТ «Куп`янський МКК»;

здійснити оцінку ефективності заходів щодо удосконалення комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК».

Об'єктом дослідження у магістерській дипломній роботі є процес формування, впровадження та оцінки ефективності комунікаційного механізму управління ПрАТ «Куп`янський МКК».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування, впровадження та оцінки ефективності комунікаційного механізму управління ПрАТ «Куп`янський МКК».

У ході дослідження використано загальнонаукові методи пізнання об'єктивної природи економічних явищ і процесів, що обумовлюють комунікаційну діяльність, а саме: діалектичний метод пізнання з використанням формальної логіки та методології системного підходу – при здійсненні теоретичного дослідження комплексу комунікацій та шляхів підвищення їх ефективності; метод структурно-логічного аналізу – при побудові логіки та структури роботи; методи аналізу даних – при дослідженні практики застосування комплексу комунікацій підприємствами; при здійсненні оцінки ефективності механізму формування комунікацій, впровадження та оцінки ефективності комунікаційного механізму управління ПрАТ «Куп`янський МКК»; методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, методи експертних оцінок – при здійсненні оцінки ефективності комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК».

Інформаційною базою для написання дипломної магістерської роботи слугували Закони України, інші правові та нормативні акти, періодичні українські та зарубіжні видання, звітність ПрАТ «Куп`янський МКК», результати власних досліджень.

Теоретичне значення дослідження полягає у визначенні теоретичних та методичних засад формування, впровадження та оцінки комунікаційного механізму підприємства. Практичне значення дипломної магістерської роботи полягає у розробці та впровадженні рекомендацій щодо удосконалення механізму комунікацій ПрАТ «Куп`янський МКК».

За результатами дослідження опубліковано такі матеріали:

Гусаковська Т.О., Кужель Н.Д., Худокормова Ю. А. Оцінка ефективності системи управління інформаційним забезпеченням та комунікаціями в організації. Матеріали міжнародної наукової інтернет-конференції «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення»(випуск 42). URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/arhiv-konferenciya/arhiv-konferenciya16-10-2019>.

Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури і додатків.

Робота розміщена на 124 сторінках, вміщує 14 рисунків, 31 таблицю та 11 формул. Перелік літератури налічує 70 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, зміст та роль комунікацій у функціонуванні підприємства

Сучасний етап розвитку суспільства з одного боку є традиційним, а з іншого - радикально новим. Його принципова новизна полягає в тому, що всі процеси підтримуються новими інформаційними та комунікаційними технологіями, які є базисом для нових джерел продуктивності, нових організаційних форм і створення глобальної економіки.

На сучасному етапі розвитку суспільства інформація виходить на одне з перших місць за своєю значущістю. Інструментом менеджменту і як науки, і як однієї з галузей людської діяльності є інформація. Вона виступає джерелом здійснення основних управлінських функцій: планування, організації, мотивації, контролю.

Забезпечення злагодженої роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасного передавання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності тощо. Забезпечення такого зв'язку є завданням комунікацій. Комунікація є життєво важливою складовою функціонування та управління організації: якщо якимось чином ліквідувати потоки повідомлень в організації, то вона припинить своє існування.

Проблема вдосконалення комунікативних зв'язків в організації набуває все більшого значення при розробці ефективних систем управління. У той же час сьогодні численні спроби надання допомоги керівникам підприємницьких та громадських організацій у набутті комунікативних зв'язків в організації базуються в основному на виробленні суб'єктивно обумовлених елементів його структури.

Місце комунікацій у процесі управління підприємством показано на рис. 1.1.

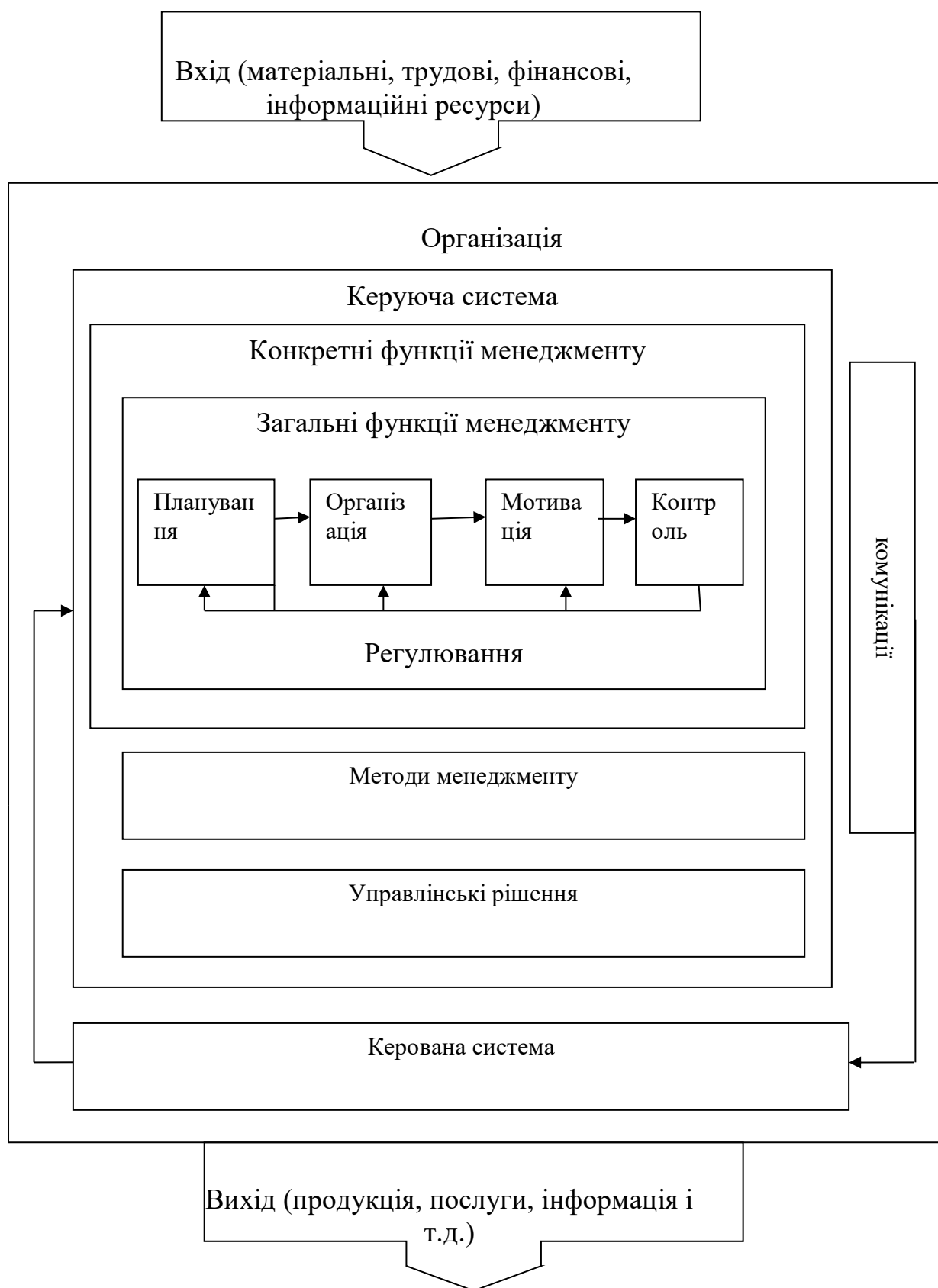


Рис. 1.1. Місце комунікацій в управлінні підприємством

Дослідження теоретичних засад комунікацій підприємств, перш за все, потребує визначення сутності поняття «комунікація». Трактують терміну «комунікація» досить багато і залежать вони від підходів, що використовуються авторами (лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний) (табл. 1.1). При цьому навіть у межах одного підходу поняттям «комунікація» характеризують різні процеси.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «комунікація»

Автор, джерело	Трактування поняття «комунікація»
1	2
Лінгвістичний підхід	
Почепцов Г.Г. [47]	Комунікація є передачею інформації між двома автономними системами, якими є дві людини
Берлесон Б., Стейнер Г. [3]	Комунікація - передача інформації, ідей, почуттів і т.п., ... шляхом використання символів - слів, зображень, цифр і т.п.
Філософський підхід	
Філософський словник [68]	Комунікація - категорія ідеалістичної філософії, що позначає спілкування, за допомогою якого «Я» знаходить себе в іншому
Філософська енциклопедія [68]	Комунікація - смисловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії
Петрук Н.К. [39]	Комунікація - універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя
Психологічний підхід	
Рева В.Е. [50]	Комунікація - це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, в яке відправники вклали відповідний зміст
Цуруль О. А. [70]	Комунікація - процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння
Кулі Ч. [36]	Комунікація - механізм, завдяки якому людські стосунки можуть існувати і розвиватися, тобто будь-які символи розуму, разом із засобами передачі їх у просторі і часі
Беляков О.О. [4]	Комунікація - це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поводження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо
Соціальний підхід	
Бурцева Т.А. [8]	Комунікація - це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним

Продовження таблиці 1.1

1	2
Різун В.В. [51]	Комунікація - це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації.
Льюїс Д., Гауер Н. [10]	Комунікація - це, перш за все, спосіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування діяльності людей. Це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій більшої складності
Економічний підхід	
Мільнер Б.З. [27]	Комунікація - це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей в середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами
Кузьмін О.Е. [14]	Комунікації - процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо
Хміль Ф.І. [69]	Комунікація - обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників
Лейхіфф Дж.Л., Пенроуз Дж.М. [21]	Комунікація - засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес являє собою складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів
Маркетинговий підхід	
Примак Т.О. [48]	Комунікація - це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т.д.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей
Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. [12]	Комунікації - це ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції
Яловега Н.І. [81]	Комунікація - це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку

Аналіз поглядів фахівців у сфері управління комунікаціями дозволив уточнити їх значення на підприємстві як:

інструмента інтеграції всіх видів діяльності;
 середовища та механізму управління;
 засобу забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства;
 інструмента розвитку кадрового та інноваційного потенціалу;
 інструмента формування організаційної культури на основі цілісності цілей та цінностей.

Усе зазначене дозволяє віднести комунікації до стратегічних ресурсів, що мають велике значення для стійкого функціонування підприємства.

До основних функцій комунікації відносяться:

інформативна - передача істинних або неправдивих відомостей, здійснює процес руху інформації;

інтерактивна (спонукальна) - організація взаємодії між людьми, (розподіл функцій, вплив на настрої, поведінку співрозмовника шляхом використання різних форм впливу: навіювання, наказ, прохання);

перцептивна функція - сприйняття один одного партнерами по спілкуванню і встановлення на цій основі взаєморозуміння;

експресивна - збудження або зміна характеру емоційних переживань [5; с.98].

Роль комунікацій очевидна як на малих фірмах, так й у потужних компаніях і корпораціях. Від ефективності комунікаційних зв'язків і взаємодій залежить майбутнє не тільки підприємства, як господарюючого суб'єкта на ринку.

У підприємницькій діяльності використовується різні засоби, види і форми комунікації. Завдання полягає у тому, щоб насамперед вміло використати різноманітні види комунікації, серед яких виділяють такі:

передача інформації, утримання, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радіо тощо);

експресивна – виразна, що характеризується експресією – силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки);

переконуюча – прагнення вплинути на інших, висловлення, захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників;

соціально-ритуальна – використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї гостинності);

паралінгвістична комунікація – спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також пози, рухів (передача різних відтінків повідомлення, його скритого змісту) [30, с. 156].

Ефективні комунікації поєднують усі складові підприємства, забезпечуючи тим самим координацію завдань та дій між ними. Комунікації на підприємстві існують у різних видах відповідно до місця виникнення, напрямку здійснення, засобів передачі тощо.

Як правило, в літературі найбільш розповсюдженою є наступна класифікація комунікацій, що представлена на рис. 1.2.

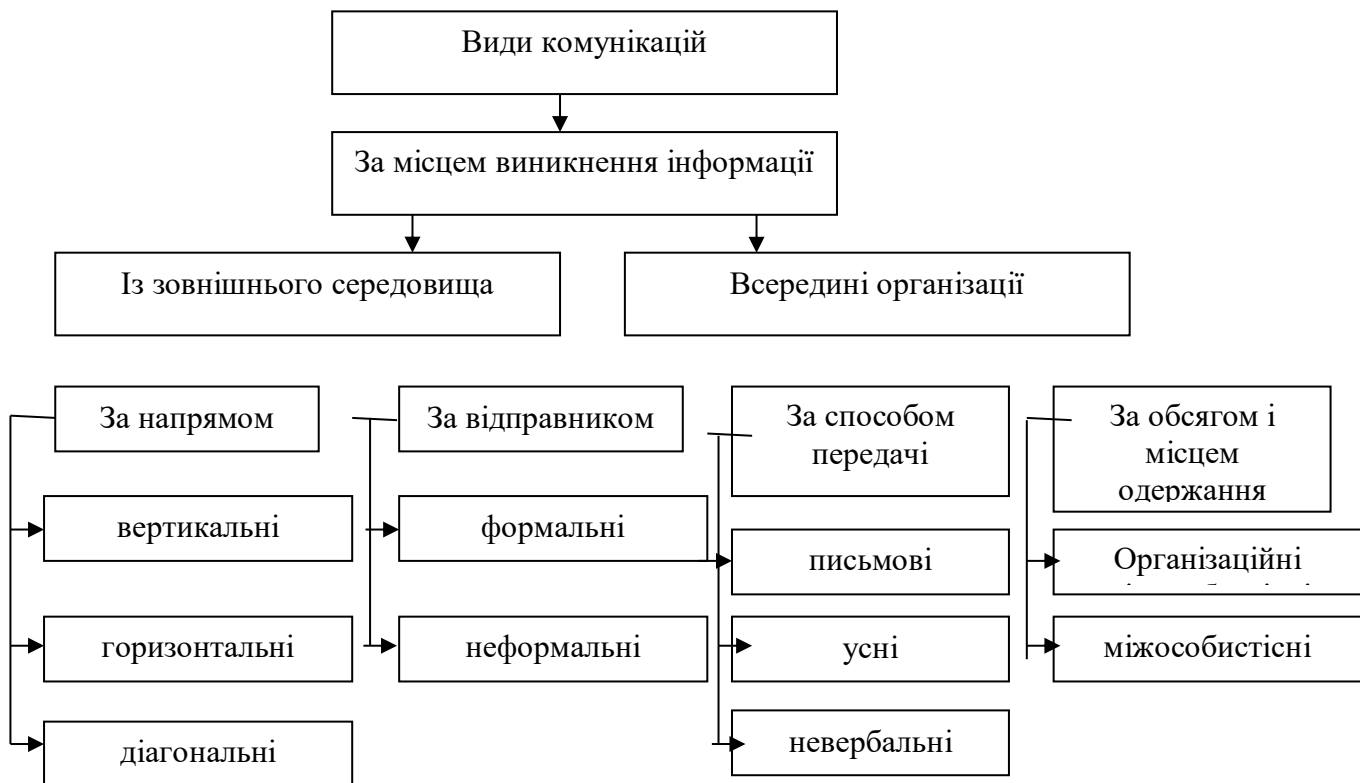


Рис. 1.2. Види комунікацій

Повідомлення, отримані і відправлені всередині організації, утворюють її внутрішні комунікації, які можуть бути формальними або неформальними. Повідомлення, пов'язані з формальними комунікаціями, посиляють по каналах, встановленим керівництвом. Однак безліч комунікацій у будь-якій організації

омінають офіційні канали. Ці неформальні комунікації складаються з обміну новинами між людьми, які, будучи формально не пов'язаними, спілкуються по телефону, на зборах або випадкових зустрічах, обідніх перервах тощо.

Внутрішні комунікації в організації здійснюються по горизонталі, по вертикалі або по діагоналі. Горизонтальні комунікації - це комунікації між рівними за статусом людьми (люди, які знаходяться на одному рівні в ієрархії організації). Вертикальні комунікації - це комунікації між керівником і підлеглим, субординаційна комунікація. Комунікації направлені від керівника до підлеглого називаються прямими (направлені вниз), а від підлеглого до керівника - зворотними (направлені нагору). Більша частина комунікацій організації здійснюється з окремими людьми або групами за її межами. Зовнішні комунікації можуть стосуватися будь-якої зі сфер суспільства, з яким взаємодіє організація. Більшість організацій має найбільшу кількість громадських контактів через рекламу, що є високо структурованою формою зовнішніх комунікацій. Наприклад, це телевізійні рекламні ролики, друковані рекламні оголошення і брошури, що посилаються організацією по заздалегідь складеному адресному списку. Більшість зовнішніх комунікацій носить менш формальний характер; скажімо, керівництво може неформально сповіщати місцеву громаду, яким чином організація вносить вклад в місцеву економіку. Річні звіти, огляди новин і публічні виступи керівників - це ще один приклад зовнішніх комунікацій.

Зовнішні комунікації не завжди є запланованими й цілеспрямованими. Протягом дня працівники організації можуть грати різноманітні ролі, і часом ці ролі важко розділити. Із цієї причини будь-який службовець є неофіційним «рупором» для своїх роботодавців. Навіть якщо ви майже не говорите зі сторонніми людьми про свою роботу або про свого роботодавця, ви однаково представляєте свою організацію [51].

Окрім загальнорозповсюджених видів можна зустріти й інші. Так, автор багатьох праць з менеджменту Ф.І. Хміль виокремлює за формою реалізації такі види комунікацій як дигітальні та аналогові [69].

Дигітальні комунікації. Особливістю їх є закодованість усіх відомостей за допомогою символів (шрифту, цифр). Використовуючи символи, можна порівняно точно закодувати послання. Йдеться, насамперед, про точність математичних і хімічних формул, навіть у найдрібніших деталях. Дигітальна комунікація «стерильна», тобто вільна від емоцій.

Цей вид комунікації має недолік, що призводить до помилок і непорозумінь, оскільки нерідко трапляються неправильне кодування інформації при відправленні і неправильна інтерпретація її одержувачем. Часто вони виникають через неправильний переклад з однієї мови на іншу.

Аналогові (грец. *analogos* - подібний) комунікації. Охоплюють усю безсловесну комунікацію, наприклад жести, погрози чи дотики, предмети, зображення, якісне передавання інформації. Географічна карта, кісточки рахівниці, циферблат годинника - приклади аналогової комунікації. Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша і не спричиняє стількох помилок.

Аналогову комунікацію застосовують у стосунках між людьми, оскільки вона передає навіть настрій. Наприклад, можна провести на папері горизонтальну лінію як нульову вісь, що означатиме нейтральний настрій. Чим радіснішою й щасливішою почуває себе людина, тим вище буде позначка над цією віссю, а чим гірший настрій - тим нижче позначка під нульовою віссю. Очевидно, що аналогові канали більш придатні для реалізації стосунків.

Комунікації можуть здійснюватися різними способами - письмово, усно, невербально. Кожен зі способів обміну інформацією має свої переваги і недоліки. Від правильного вибору способів комунікації та їх поєднання залежить ефективність обміну інформацією.

Усні комунікації передбачають спілкування через усне мовлення (бесіда зі співрозмовником, наради, виступи перед аудиторією). Перевагою таких комунікацій є економія часу, швидше порозуміння, що забезпечується інтонацією, гучністю голосу, його емоційним забарвленням.

Дослідження виявили, що більшість менеджерів витрачають на розмови з людьми 50-90 % свого часу. Це зумовлено кількома причинами. Головна перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок та взаємний обмін у формі взаємних запитань або усних домовленостей, виразу обличчя та жестів. Усні комунікації прості (все, що потрібно зробити відправнику - це розмовляти), проте в деяких ситуаціях бажана ретельна підготовка до розмови. Як з'ясовано, 55 % опитаних службовців вважають, що їхні власні письмові комунікативні навички посередні або слабкі, тому вони обирають усні комунікації [3].

Письмові комунікації - це обмін інформацією за допомогою паперових, магнітних, електронних носіїв. Використовуються за необхідності передати або зафіксувати і зберегти інформацію тощо. Найчастіше до них вдаються під час складання планів та звітів, написання доповідей та оформлення оголошень, інформування широкого загалу користувачів інформації, що перебувають поза межами безпосередньої досяжності (довідники, рекламні проспекти, відомчі інформбюлетені, газети тощо). Їхніми перевагами є те, що вони дають змогу ґрунтовно підготувати повідомлення, привести його у відповідність до стандартних вимог (лаконічність, системність викладення, повнота, коректність) і зберігати інформацію протягом тривалого часу. Водночас вони мають суттєві вади: потребують ретельної підготовки і значних витрат часу на написання таким чином, щоб одержувач зумів однозначно його зрозуміти. Крім того недоліком письмових комунікацій є уповільнений зворотній зв'язок та взаємообмін інформацією [10].

Невербальні (несловесні) комунікації - це комунікації через міміку, жести, вираз очей тощо, що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, якою вони обмінюються. Вчені встановили, що 55 % повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести; 38 % - через інтонації голосу і лише 7 % - через слова. Невербальні сигнали ("мова тіла") можуть багато чого розповісти про внутрішній стан людини. Вміле їх використання дає змогу розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти виступати перед аудиторією, викликати довіру тощо [10].

Більшість дослідників дійшли висновку, що за допомогою слів передається в основному інформація, а за допомогою жестів - різне ставлення до цієї інформації, а іноді жести можуть навіть замінювати слова - наприклад «вбивчий погляд».

Оскільки комунікації здійснюються за допомогою певних дій і нерозривно пов'язані з процесом управління на підприємстві, далі нами буде розглянуто комунікаційний механізм управління підприємством.

1.2. Особливості формування та впровадження комунікаційного механізму на підприємстві

Використання комунікацій як інструменту впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства є одним із засобів удосконалення механізмів управління підприємством, які забезпечують його ефективне функціонування в умовах ринкової економіки. Проте сприйняття комунікаційної політики як допоміжної діяльності, ототожнення її лише із просуванням продукції, відособлене застосування комунікаційних інструментів та інше призводять до зниження сприйняття комунікацій, ускладнення їх інтеграції у систему управління підприємством, і як наслідок - його неефективної діяльності. При цьому якість обміну інформацією всередині підприємства може прямо вплинути на формулювання цілей організації та ступінь їх реалізації. Відповідно без наявності єдиного підходу до управління комплексом комунікацій підприємства неможливе його ефективне функціонування в сучасних умовах ринку, які характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими темпами розвитку та швидкими змінами (подекуди кардинальними) його структури та факторів впливу.

Розвиток і оптимізація внутрішніх комунікацій сприяє підвищенню ефективності функціонування внутрішнього середовища підприємства. Вагоме значення має зовнішня комунікація, яка значно проникає як в комерційні, так і некомерційні процеси. Комунікація є одним з елементів взаємодії підприємства і ринку.

Комунікаційний механізм - це механізм, який відтворює процес передачі змісту, значення, емоційного характеру інформації від одного суб'єкта до іншого, в усній чи іншій формі з метою отримання реакції на передану інформацію, причому суб'єктом можуть бути окремі особи, групи, організації [21; с.280].

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше особами, метою якого є забезпечення розуміння інформації яка і є предметом обміну. Щоб краще розуміти цей процес, необхідно мати уявлення про стадії комунікаційного процесу (рис.1.3).

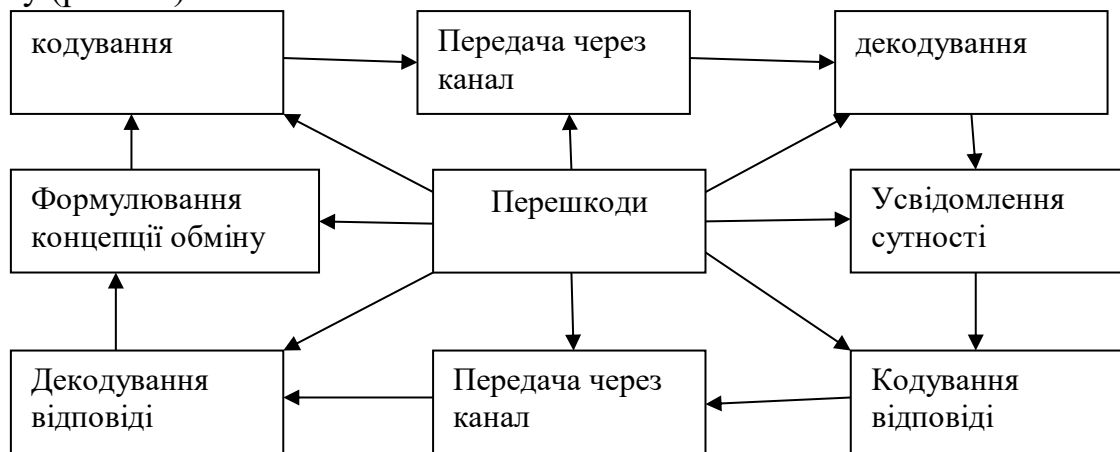


Рис. 1.3. Комунікаційний процес

Основна мета комунікаційного процесу - забезпечення розуміння інформації, що є предметом спілкування, тобто повідомлення. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування. Щоб краще розуміти процес обміну інформацією й умови його ефективності, варто мати уявлення про стадії процесу, в якому беруть участь двоє або більше людей [28].

Комунікаційний процес починається тоді, коли відправник вирішує повідомити якийсь факт, ідею отримувачу. Ця інформація є важливою для відправника, і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши це попередньо з іншою зацікавленою людиною. Для цього він так подає інформацію (ідею), щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому змогу правильно інтерпретувати ситуацію. А це можливо лише в тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття повідомлення за допомогою такого засобу (каналу), який мінімізує її спотворення, забезпечить потрібну швидкість передавання і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати

надіслану інформацію. Комунікаційний процес вважають завершеним, коли отримувач підтвердив своє розуміння інформації відправнику. Для цього здійснюють зворотний зв'язок, у процесі якого з'ясовується, наскільки правильно зрозумів інформацію отримувач. Ефективність комунікації визначається тим, наскільки вона допомагає вплинути на поведінку адресата в бажаному руслі. Для цього необхідно враховувати деякі аспекти психології людини і дотримуватися певної послідовності здійснення комунікацій.

Комунікацію вважають ефективною за умови, що адресат виконує ті дії, заради яких і відбувався обмін інформацією. Отже, комунікаційний процес слід здійснювати з дотриманням певних вимог щодо його організації — послідовності етапів, урахування психології учасників, використання зворотного зв'язку. Комунікація не є одностороннім актом передавання інформації; її мета — розуміння адресатом суті явища, що описується в повідомленні, і спонукання його до певних дій. Тому для забезпечення ефективності комунікації важливо вибрати такі способи передавання інформації, які б якнайкраще цьому сприяли.

Правильний вибір методів комунікації і їх поєднання забезпечує ефективний обмін інформацією, а неправильний — ускладнює спілкування, призводить до непорозумінь, які навіть можуть спричинити конфліктну ситуацію.

Ефективність комунікацій великою мірою залежить від правильно обраного каналу передавання інформації. Комунікаційний канал — шлях, яким передається інформація. Класифікують комунікаційні канали за їх пропускну здатність і за придатністю для різних видів повідомлень. За цими ознаками виділяють: фізичну присутність (особистий контакт), інтерактивні канали, особисті статичні канали, знеособлені статичні канали. Пропускна здатність каналу — обсяг інформації, який може бути переданий через канал за одну комунікативну сесію (тобто за один прийом) [64].

Вона визначається:

здатністю опрацьовувати декілька сигналів одночасно;

можливістю здійснювати швидкий двосторонній зв'язок; з

датністю забезпечити особистий підхід до комунікації.

Фізична присутність (особисте спілкування). Є найефективнішим каналом, оскільки гарантує пряму взаємодію, передавання багатьох інформаційних сигналів, миттєвий зворотний зв'язок і особистий підхід. Тому переважна більшість керівників надає перевагу особистому спілкуванню в ділових зустрічах, особливо щодо важливих питань, оскільки обмін думками відбувається не лише на вербальному рівні, а й на емоційному, підсвідомому, що сприяє глибшому і точнішому осмисленню ситуації.

Інтерактивні канали. Це спілкування по телефону, за допомогою електронних засобів зв'язку. Характеризується прискореним обміном інформацією. Але у цьому разі відсутній особистий контакт, через що з комунікаційного процесу випадає «мова тіла». Тому популярними стають відеоконференції.

Особисті статичні канали. Це персональні письмові повідомлення — записки, листи, зауваження. Теж можуть мати особистісну спрямованість, але за їх застосування відсутній швидкий зворотний зв'язок.

Знеособлені комунікаційні канали. До них належать звіти, бюлетені тощо. Мають найменшу пропускну спроможність і не забезпечують ніякого зворотного зв'язку.

Отже, кожен комунікаційний канал має свої переваги й недоліки і, залежно від обставин, може бути ефективним або ні.

Вибір каналу залежить від того, яким є повідомлення — звичайним, рутинним, чи нестандартним, складним. Звичайні повідомлення містять багато різних даних або просто закріплюють у письмовій формі те, про що вже є усна домовленість. Такі повідомлення можна передавати через менш місткі канали. Письмові комунікації доцільні й тоді, коли інформація є офіційною або коли учасники комунікації віддалені один від одного на значні відстані. Нестандартні повідомлення, як правило, є неоднозначними і можуть бути неправильно сприйняті. Часто їх передають за форс-мажорних обставин, тому слід обирати наймісткіші канали.

Інформаційне забезпечення процесу управління повинно здійснюватися за добре налагодженою системою. Тільки за цієї умови менеджери своєчасно

отримуватимуть інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. Залежно від того, які відомості є ключовими для менеджера, як часто і з яких джерел вони йому надходитимуть, а також від того, кому надсилатиметься опрацьована інформація, він створює відповідну комунікаційну мережу.

Комунікаційна мережа — сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, створеної суб'єктом управління для прийняття обґрунтованих рішень і доведення їх до виконавців.

Учасниками комунікаційної мережі є: особа, яка приймає рішення; виконавці, які беруть участь у його підготовці та реалізації, надають інформацію про хід реалізації, та чинники, що впливають на рішення. Оскільки дії з підготовки, прийняття і реалізації рішення потребують постійних контактів, тобто «командної» роботи, то такі мережі ще називають «командними комунікаціями».

Комунікаційні мережі поділяють на дві групи, які різняться ступенем централізації надходження і поширення інформації (рис. 1.4):

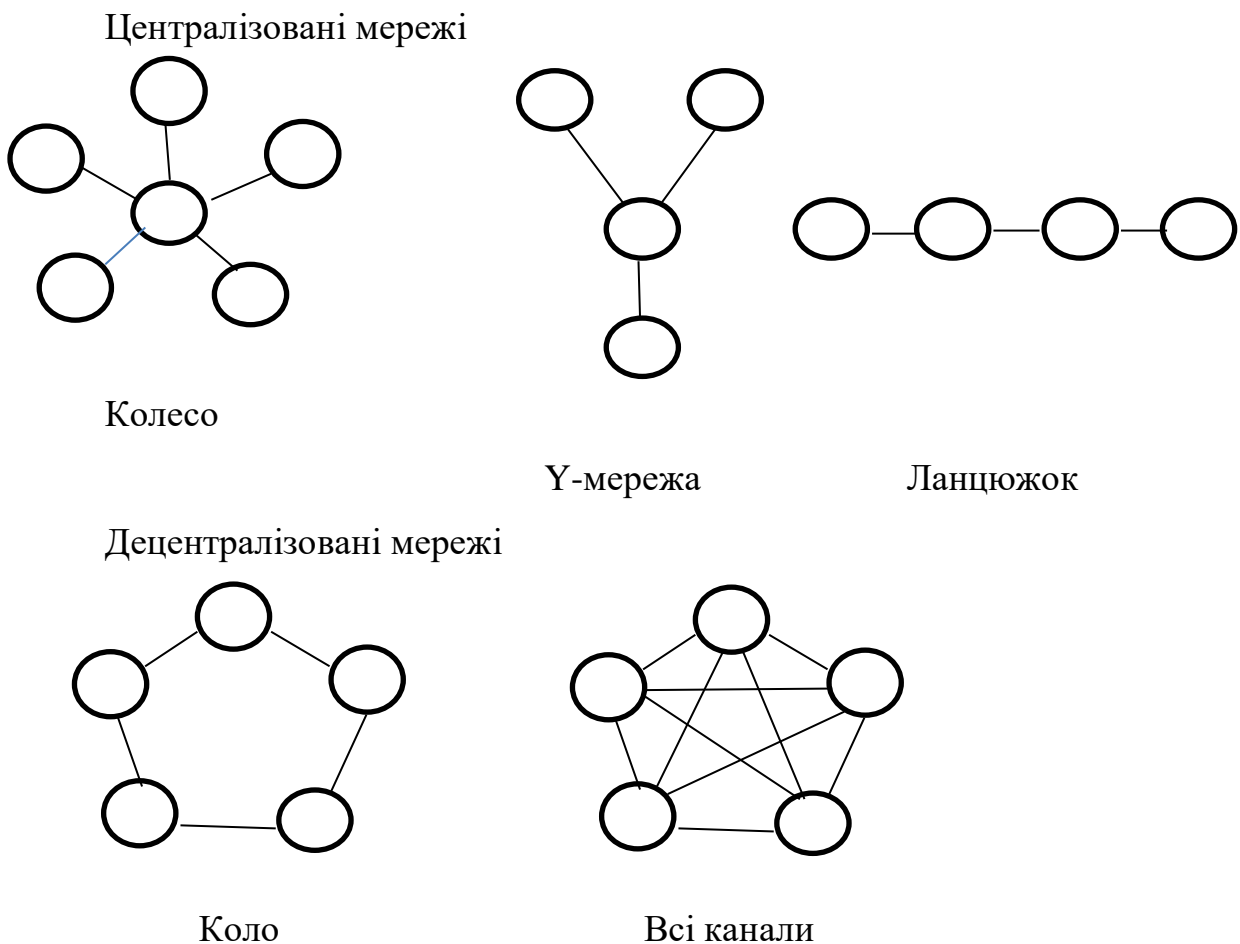


Рис. 1.4. Схеми комунікаційних мереж робочої групи

централізовані мережі (вирішення проблем і прийняття рішень передбачає взаємодію з одним і тим самим співробітником);

децентралізовані мережі (члени команди вільно спілкуються між собою, однаковою мірою опрацьовують інформацію і приймають узгоджені рішення).

Обидві групи командних мереж передбачають передавання інформації за певними комунікативними схемами.

Комунікативна схема — усталена послідовність обміну інформацією між членами команди (робочої групи).

У межах централізованої мережі виділяють такі комунікативні схеми:

«колесо» — всі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу (лідера);

«Y» — менш централізована; до лідера наближені дві особи, які можуть виконувати роль радників;

інший тип владної ієрархії являють мережі типу «ланцюжок», у яких з'являються горизонтальні зв'язки — елемент децентралізації.

У межах децентралізованої мережі виокремлюють такі комунікативні схеми:

«коло» — рівномірний потік інформації між усіма членами команди, лідер відсутній, мережа неорганізована, нестійка, але активна;

«всі канали» — прямий доступ до інформації всіх учасників команди; усі беруть однакову участь в обговоренні; груповий лідер не має надмірної влади.

Ефективність обох груп комунікаційних мереж залежить від того, якого змісту завдання вирішують команди. Зокрема, централізовані мережі ефективні при вирішенні простих завдань: працівники команди просто передають інформацію лідерові, який приймає рішення. Наприклад, при контролі за виконанням виробничої програми цеху інформація від майстрів чи начальників ділень надходить до начальника цеху, який і приймає рішення щодо коригування календарних планів у разі виникнення «вузьких місць». Тут комунікації здійснюються за схемою «колесо». За схемою «Y» часто працюють керівники малих підприємств. Наприклад, для прийняття рішення щодо розширення виробництва директору фірми необхідні консультації фінансового менеджера або

головного бухгалтера (щодо фінансових можливостей фірми) і комерційного директора (щодо ринкової кон'юнктури).

У децентралізованих мережах інформація «обходить» усіх членів команди доти, доки хтось із працівників не збере її і не знайде рішення. Це уповільнює вирішення простих завдань. А за проблемних ситуацій децентралізовані мережі працюють швидше, ніж централізовані, оскільки інформація доступна всій команді й кожен працівник бере активну участь у прийнятті рішення. Тому, наприклад, мережі типу «всі канали» доцільно використовувати для розроблення стратегічних рішень, коли лідеру необхідні консультації всіх ключових осіб фірми та провідних фахівців. Мережа «коло» придатніша для вирішення взаємопов'язаних завдань, коли інформація, отримана від однієї особи, служить відправною точкою для наступного етапу робіт і завершення інформаційного ланцюжка є підставою для наступного витка робіт, які потребують висновків попередньої роботи (наприклад, при розробленні нового продукту).

Аналогічна картина спостерігається і щодо точності рішень, які приймаються командами. Для вирішення складних проблем менеджеру слід забезпечувати вільний доступ до інформації всім членам команди, тобто створювати децентралізовані комунікаційні мережі, а при розв'язанні рутинних завдань доцільно формувати централізовані.

Водночас ефективний менеджер має використовувати й неформальні канали передавання інформації, які роблять її чіткішою та достовірнішою.

Правильне управління комунікаціями дозволяє підприємству накопичувати, формалізувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі; забезпечувати вільну циркуляцію інформації зверху вниз і знизу вгору, що, в свою чергу, забезпечує підвищення ефективності роботи всього підприємства. Без урахування маркетингових комунікацій, їх комплексності, їх ролі та місця в організації діяльності підприємства фактично неможливий перехід до ефективних форм організації тривалих партнерських відносин ринкових суб'єктів, підвищення його конкурентоспроможності тощо.

При цьому сутність управління комунікаціями полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу на колектив працівників з метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення, передавання своєчасної і неспотвореної інформації на відповідні рівні управління (точки відповідальності) [12].

Отже, для формування та впровадження ефективного комунікаційного механізму на підприємстві необхідно сформувати найбільш оптимальну сукупність складових зазначеного механізму, які будуть забезпечувати реалізацію комунікаційного процесу та мінімізувати кількість перешкод та їх вплив на його здійснення.

Тобто процес формування та впровадження комунікаційного механізму на підприємстві буде включати наступні етапи (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Формування та впровадження комунікаційного механізму на підприємстві [15, 25]

Проте забезпечення зазначених процесів є досить складним, адже на комунікаційний процес впливає значна кількість факторів як зовнішнього, так і

внутрішнього середовища. Відповідно на кожному зі своїх етапів комунікаційний процес може зазнати певних спотворень, які негативно впливають на загальну ефективність обміну інформацією, що, в свою чергу, спричиняє зниження ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

Багатьма дослідниками [1, 13-19] виділяються різні причини неефективних комунікацій. При цьому і самі інструменти комунікацій (зокрема, їх недоліки) можуть стати причиною неефективності комунікаційного процесу, в т.ч. і всередині підприємства.

Проте і наявність великої кількості переваг того чи іншого типу комунікаційних інструментів не може гарантувати досягнення необхідних результатів комунікаційного процесу. Значну роль у цьому випадку відіграє їх уміле використання. Крім того, спільний недолік усіх зазначених груп - висока вартість більшості із них, що ускладнює їх комплексне використання, використання найбільш оптимальних інструментів і варіантів їх поєднання, адже керівники вітчизняних підприємств неохоче виділяють кошти на подібні заходи.

Для детального розгляду комунікаційних проблем М. Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі [26] запропонували циклічну модель, що дозволяє досліджувати різні типи проблем у комунікаціях, ґрунтуючись на структурі моделі і зв'язках між її елементами. Виходячи з елементного складу моделі, виокремлено такі групи перешкод, що стосуються:

комунікатора або комуніканта. Виділяються три основні типи комунікаційних проблем: біологічні, психологічні, соціологічні;

повідомлення: проблеми стилістики повідомлення, його мовного словника і можливості однозначного трактування;

каналу прямого і зворотного зв'язку;

кодування (декодування) повідомлення і відгуку (проблеми пошуку ідентичності).

До суттєвих перешкод у налагодженні ефективних комунікацій Г.В. Осовська [36] відносить авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність

здорової атмосфери у розробленні ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності тощо, а також ряд суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками: різне тлумачення понять, різний рівень знань, різний емоційний стан та інше. Відповідно автором [36] виокремлено такі основні типи комунікаційних перешкод: 1) конкуренція між повідомленнями; 2) сприйняття повідомлення адресатом; 3) мова, логіка, абстракція; 4) статус особи, яка надсилає повідомлення; 5) опір змінам.

Фролов С. С. [64] виділяє дві групи комунікаційних проблем в організації: проблеми структурних комунікацій, пов'язані з бар'єрами, що виникають у процесі передачі інформації, коли функції кожного підрозділу чітко і однозначно не визначені; проблеми міжособистісних комунікацій, пов'язані з поведінковими аспектами діяльності організації.

При цьому автор не враховує, що існують перешкоди, пов'язані і з процесом передачі інформації, і з міжособистісними відносинами (перевищення реальних можливостей системи комунікацій і людей, які до неї входять, обробляти інформацію; труднощі в отриманні зворотного зв'язку; спрощена інформація; конкуренція між повідомленнями; велика кількість напрямів отримання інформації тощо).

Схожий підхід пропонує Сиротіна К. В. [55], додаючи до структурних і міжособистісних комунікативні проблеми, пов'язані із відсутністю взаєморозуміння між співробітниками різних підрозділів.

Інші дослідники до перешкод відносять фільтрацію, інформаційне перевантаження, тендерні відмінності [16]; відсутність корпоративної ідентичності, обмежену інформаційну ємність сприйняття, проблему адресності каналів і контенту, неврахування інформаційних запитів аудиторії [17]; проблеми, пов'язані із цілепокладанням, структурою підприємства, технічні та особистісні проблеми [18] та ін.

Відповідно для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар'єрів існують певні заходи, зокрема такі: впровадження, заміна або

модернізація інформаційної системи управління підприємством або її окремих модулів; удосконалення та модернізація технічної інфраструктури комунікацій та програмного забезпечення; удосконалення інформаційного забезпечення діяльності підприємства; розроблення або вдосконалення зовнішньої та внутрішньої комунікаційної стратегії; підвищення комунікаційної грамотності працівників; удосконалення організаційної структури управління підприємства та забезпечення її комунікаційної гнучкості; дотримання принципів [53] формування системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій на підприємстві.

Застосування зазначених та ряду інших заходів повинно бути комплексним, враховувати особливості всіх учасників даного процесу комунікації, і насамперед мати в основі принцип зворотного зв'язку (зокрема, при подоланні особистісних перешкод). Тільки тоді буде досягнута основна мета застосування формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети підприємства. В іншому випадку - необхідно приймати виокремлені рішення з метою вже не підвищення ефективності, а збереження існуючого рівня розвитку підприємства.

Отже, теоретико-практична сутність формування ефективного комунікаційного механізму підприємства полягає у поєднанні комунікаційних елементів підприємства у єдине ціле, даючи змогу координувати їх дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, доручати нові завдання; отримувати інформацію про стан ринку та поведінку на ньому суб'єктів господарювання, повідомляти про свої наміри партнерів і споживачів та впливати на їх поведінку.

Ефективне управління інформацією та комунікаціями неможливе без використання певних інструментів оцінки комунікаційного механізму. Тому наступним кроком нашого дослідження буде вивчення та аналіз існуючих методів оцінки ефективності комунікаційного механізму підприємства.

1.3. Підходи до оцінки ефективності комунікаційного механізму підприємства

Отримання інформації про майбутнє, прогнозування результату діяльності сучасних підприємств є необхідним елементом формування їх ринкової стратегії, оскільки надає можливість отримання науковообґрунтованого висновку про їх можливий стан, термін досягнення бажаного стану, перспективні напрямки розвитку діяльності. При цьому у сучасних умовах збільшуються необхідність реалізації цілей усіх зацікавлених осіб, яка досягається за рахунок посилення взаємозв'язків між усіма учасниками підприємницької діяльності, тобто відбувається підвищення ролі комунікаційних процесів підприємства, в т. ч. і на внутрішньоорганізаційному рівні. Ефективність комунікаційноінформаційних процесів, комунікаційний клімат у результаті впливають на організацію тривалих партнерських взаємин ринкових суб'єктів, підвищення його конкурентоспроможності та ефективність діяльності підприємства в цілому. Відповідно своєчасний аналіз комунікаційних процесів дозволяє визначити слабкі місця, нівелювати або зменшити ступінь їх негативного впливу на відносини із партнерами, а в результаті і на економічну ефективність діяльності підприємства.

Система комунікацій організації тісно пов'язана з системою управління, проте багато організацій не в змозі оптимальним чином організувати систему комунікацій, що негативно позначається на діяльності організації в цілому.

Для підвищення ефективності управління організацією необхідно вивчити роль комунікацій в організації; комунікаційний процес і його елементи, комплекс комунікаційних потоків організації, тобто дослідити систему комунікацій, приділяючи особливу увагу інформаційному, техніко-технологічним, організаційним та соціально-психологічним аспектам. Всі співробітники організації, об'єднані взаємопов'язаними і взаємообумовленими комунікаційними потоками за допомогою комунікаційних каналів один з одним і зовнішнім середовищем в комунікаційний процес, утворюють систему комунікацій організації.

Для вивчення та вдосконалення системи комунікацій організації можуть застосовуватися різні підходи дослідження. До них, зокрема, відносяться:

системний підхід, заснований на розгляді системи як єдиного цілого, пов'язаного із зовнішнім середовищем, функціонуючого з урахуванням всіх можливих горизонтальних, вертикальних і діагональних зв'язків;

ситуаційний підхід, згідно з яким необхідно враховувати конкретні зовнішні та внутрішні фактори, які характеризують систему в даний момент і впливають на нього певним чином;

комплексний підхід, при якому зазвичай досліджуються зв'язки обмеженого числа рівнів комунікації.

Існуючі методики оцінки ефективності комунікацій носять розрізнений характер, не дозволяючи сформувати чітке уявлення про стан та потенціал комунікативної діяльності організації. При цьому у більшості випадків мова йде або про зовнішні маркетингові комунікації, або про окремі напрямки внутрішніх комунікаційних процесів. Відповідно, організація не може бути впевненою в обґрунтованості та надійності отриманих результатів за відсутності комплексного показника оцінювання, що враховує основні напрямки складових комунікаційної політики.

Як об'єкти оцінювання у сфері управління комунікаціями організації розглянемо підсистеми менеджменту - організаційну, інформаційну, соціально-психологічну складову комунікацій та технології (табл.1.3).

Функціонально та стратегічно раціонально побудована комунікація вигідна економічно, оскільки дозволяє одержати потрібні результати за рахунок меншого обсягу фінансових та інтелектуальних ресурсів.

Якщо використати соціальний та організаційний підходи до оцінки організаційних комунікацій, то останню можна здійснити за такими критеріями:

структурою комунікаційного простору (цілісністю комунікаційної системи, розподілом та швидкістю проходження інформації по ієрархічних рівнях, можливістю контролю комунікаційних потоків);

Таблиця 1.3

Оцінювання ефективності комунікаційних процесів в організації
[53]

Об'єкт	Предмет	Завдання
Організаційна підсистема	управлінські технології; організаційна структура управління; персонал	попередня оцінка управлінських рішень на етапі їх розроблення; проміжна оцінка виконання прийнятих управлінських рішень; оцінювання досягнутих результатів; визначення ефективності роботи персоналу; виявлення фактичного рівня компетентності працівників; виявлення потреб у підвищенні кваліфікації.
Інформаційна підсистема	канали зв'язку; мережі	аналіз наявності зворотного зв'язку; аналіз наявності комунікативних розривів; визначення надійності інформації; оцінка достатності інформації; визначення тривалості комунікаційних зв'язків.
Технології	програмне забезпечення; апаратне забезпечення; система обробки інформації	аналіз достатності необхідних технологій; визначення завантаженості програмного забезпечення; визначення рівня інформаційної безпеки; аналіз завантаженості користувачів технічними засобами.
Соціально-психологічна підсистема	соціальна взаємодія; ролі в системі управління; психологічні особливості	аналіз соціальної адаптивності персоналу; визначення психологічного портрету працівників; отримання інформації про соціально- психологічний клімат у колективі; аналіз рівнів взаємодії працівників; оцінювання ступеня відданості, вмотивованості працівників.

комунікаційним синергізмом (взаємозв'язком комунікаційних процесів, узгодженістю рішень, наявністю комунікаційного клімату, координацією зовнішньої та внутрішньої комунікаційної стратегії);

якістю комунікацій, тобто повнотою й достовірністю переданої інформації;

комунікаційними потребами організації (мірою задоволення інформаційних та комунікаційних потреб, ступенем інформованості співробітників про стан організації в цілому, достатністю інформації для реалізації відповідних функцій);

комунікаційним забезпеченням;

комунікативною культурою (наявністю комунікаційних стандартів та регламенту, рівнем комунікативної компетентності співробітників);

наявністю зворотного зв'язку.

Одним із підходів до оцінювання внутрішніх комунікацій є методики, що мають у своїй основі експертні оцінки різних показників, зокрема на основі анкетування працівників, менеджерів різних рівнів, різних ланок виробництва та управління.

Так, К.С. Суровцева [64, с. 126] вказує на наявність таких складових оцінки ефективності організаційних комунікацій, як результативність (визначення відсотка результативності на основі порівняння мінімального рівня досягнення цілей з фактично досягнутим рівнем) та економічна ефективність (визначення співвідношення доходів та витрат, пов'язаних із розвитком організаційних комунікацій). При цьому результативність має у своїй структурі такі елементи, як стратегічний план розвитку системи комунікацій та генеральна стратегія організації. Перший визначається як ступінь розробленості та виконання стратегічного плану розвитку організаційних комунікацій на основі порівняння внесених до плану та фактично досягнутих результатів; другий – шляхом визначення ступеня цілей організації у результаті виконання стратегічного плану розвитку організаційних комунікацій на основі порівняння очікуваного та фактичного впливу на цілі організації.

Відповідно для діагностики результативності та ефективності організаційних комунікацій автором [63, с. 9-15] пропонується проводити опитування працівників різних рівнів за різними категоріями запитань, яким експертами присвоюються бали від 1 до 5. Результати опитувань дають змогу визначати коефіцієнти адекватності менеджменту та згоди в колективі, зони єдності та полярності думок.

Даний принцип вимірювання організаційних комунікацій дає можливість знайти прогалини в управлінні комунікаціями та організацією в цілому. Проте, запропоновані показники не дають можливості об'єктивно оцінити ефективність управління комунікаціями всередині підприємства, адже передбачають розрахунок усереднених значень оцінок керівників та виконавців, визначених у результаті опитування.

Подібну методику пропонують використовувати Д. Маслов та Ю. Тишков

[26], проте окремі показники мають інший принцип розрахунку та шкали оцінювання. Так, наприклад, для коефіцієнта адекватності менеджменту пропонується використання шкали з виокремленням відповідних зон адекватної оцінки, недооцінення та переоцінення можливостей менеджменту.

Р. Мансуров [24] для оцінки якості внутрішніх комунікацій пропонує використовувати визначення лояльності персоналу, що також базується на основі проведення анкетувань працівників різних рівнів.

Інші дослідники – Т. Момот та М. Кадничанський [28, с. 42] якість управління комунікаціями підприємства визначають як інвестиційний критерій, як ступінь задоволеності інвестора та інших зацікавлених учасників корпоративних відносин результатами діяльності підприємства на основі побудови агрегованого рейтингу якості корпоративного управління з урахуванням незалежної думки експертів. При цьому залежно від джерел інформації пропонується розраховувати трирівневий рейтинг якості управління. Рейтинг I рівня розраховується за публічною інформацією, II рівня – проектується з урахуванням додатково зібраної інформації щодо діяльності підприємства (результатів опитувань аналітиків відповідного ринку, інформації про історію компанії і т.п.), рейтинг III рівня будується на основі результатів роботи спеціально найнятих експертів-оцінювачів. Згідно з відповідями експертів формується ряд розподілу та обчислюються основні його характеристики: середньозважене арифметичне, медіана та квартилі. Відповідно побудова рейтингу з урахуванням незалежної думки експертів, що ґрунтується на чітких критеріях, є більш розширеною методикою і дає можливість визначити найважливіші фактори підвищення інвестиційної привабливості організації. Проте, вона враховує ряд показників, притаманних лише акціонерному товариству і тому для інших типів підприємств має бути переглянута.

Варто зазначити, що використання лише експертних методів не дає чіткого уявлення про результативність управління організаційними комунікаціями на підприємстві, про проблеми їх використання, існуючий потенціал і т.д., адже основний недолік усіх експертних методів – частка суб'єктивізму та відсутність (недосконалість) математичного апарату оцінювання ефективності. Проте зовсім

відмовлятися від них не варто.

Кількісні методики оцінювання комунікаційних процесів (табл. 1.4) використовуються як окремо, так і у сукупності з експертними методами [53].

Таблиця 1.4

Кількісні показники оцінювання внутрішніх комунікацій [53]

Автор	Показник	Примітки
1	2	3
Шубін О.О., Сіменко І.В.	Якість організаційних комунікацій	Розрахунок даного показника – останній етап у процесі оцінювання якості організаційних комунікацій. Попередні 3 етапи передбачають розрахунок складових узагальнюючих наведених показників
Булатов А.Н.	Показник оцінки якості корпоративного управління з точки зору захисту інтересів власників	На основі врахування всіх можливих варіантів поєднань показників ефективності захисту інтересів окремих власників передбачена побудова матриці оцінки ефективності корпоративного управління; потрапляння до відповідних комірок говорить про певний стан якості організаційних комунікацій і передбачає здійснення відповідних заходів для її підвищення/утримання існуючого рівня
Босак А.О.	Визначення кількості елементарних функцій комунікацій	Автором також пропонується економіко-математична модель оптимізації номінальної кількості комунікацій, частки непродуктивних комунікацій та витрат на здійснення комунікацій
Лукічева Л.І., Єгоричев Д.Н.	Ефективність підсистеми управління інформацією та комунікаціями	Автори пропонують комплекс коефіцієнтів, що характеризують ефективність управління інформацією та комунікаціями
Мікулка О.М.	Задоволеність працівників комунікаційними процесами	Автором пропонується розрахунок блоку показників, що характеризують задоволеність працівників комунікаційними процесами на підприємстві з урахуванням їх суб'єктивної оцінки

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Пенькова І.В., Боднар А.В.	Економічна ефективність механізму управління інформацією і комунікаціями	Розрахунок коефіцієнту економічної ефективності системи комунікацій, який є співвідношенням економічного ефекту від використання системи комунікацій та витрат на розробку, впровадження, адаптацію та обслуговування системи комунікацій
Сагер Л.Ю.	Показник ефективності комунікаційних процесів	Автор пропонує методику розрахунку комплексного показника, що враховує формалізовані оцінки організаційної, технологічної, соціально- психологічної, інформаційної складових комунікацій підприємства.

Зокрема О. Шубін та І. Сіменко [79] для підвищення об'єктивності оцінки якості організаційних комунікацій пропонують паралельно використовувати методику, яка ґрунтується на сприйнятті експертами якості об'єктів оцінки (однак при цьому не можна відкидати певний суб'єктивізм респондентів), також кількісну (при цьому обмеженням є те, що не всі показники якості можна математично розрахувати).

Серед методик визначення якості маркетингових комунікацій можна виділити такий комплекс показників [30].

Оцінка (аудит) якості системи маркетингових комунікацій реалізується в два етапи:

визначення інтегрального показника якості відбувається у наступному порядку:

$$K = \sum_{s=1}^n k_s \quad (1.1)$$

де k_i - окремі показники якості.

Шкала оцінки має наступний вигляд (рис 1.6):

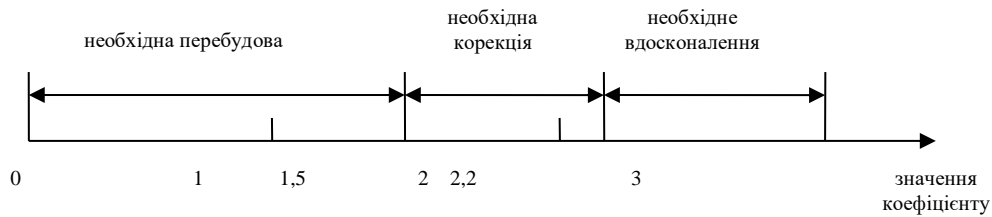


Рис. 1.6. Шкала якості системи бізнес-комунікацій [7]

$K < 1,5$ – система бізнес-комунікацій потребує кардинальних змін, треба передивитися підходи до її формування та побудувати згідно з принципами;

$1,5 < K < 2,1$ – система побудована згідно основних вимог, але потребує детальної опрацювання інструментів;

$2,1 < K < 3$ – система відповідає основному завданню, але потребує вдосконалення

$K = 3$ – система працює на засадах синергії

Розрахунок окремих показників відбувається наступним чином:

K_1 – показник дотримання системи ідентифікації

$$k_1 = \sum_{j=1}^n c_j \times m_j \quad (1.2)$$

де c_j – коефіцієнт значимості j каналу / (інструменту), визначається експертним шляхом;

m_j – показник правильного використання системи ідентифікації j каналу / (інструменту),

за умови, що

$$\sum c_j = 1$$

$$k_1 \rightarrow 1$$

$m = 1$ – правильне використання системи ідентифікації

$m = 0$ – неправильне використання системи ідентифікації

K_2 – показник інформаційної погодженості

$$k_2 = \sum_l^{j=1} c_j \times h_j \quad (1.3)$$

де c_j – коефіцієнт значимості j каналу / (інструменту)

h_j – показник використання інформації згідно цілям (або позиціюванню) j каналу / (інструменту),

за умови, що

$$\sum c_j = 1$$

$$k_2 \rightarrow 1$$

$h = 1$ – правильне використання основного інформаційного посилання

$h = 0$ – неправильне використання інформаційного посилання

K_3 – показник охопту каналів/інструментів

$$k_3 = \sum_l^{j=1} s_j \times g_j \quad (1.4)$$

s_j – коефіцієнт значимості j каналу / (інструменту)

g_j – показник використання j каналу / (інструменту),

за умови, що

$$\sum s_j = 1$$

$$k_3 \rightarrow 1$$

$g = 1$ – канал/інструмент використовується

$g = 0$ – канал/інструмент не використовується

оцінка економічної доцільності використання каналу або інструменту комунікацій за допомогою

коефіцієнту цільового контакту – оцінюється кожен з інструментів

вартості контакту з цільовою аудиторією

комунікативна ефективність каналу

оцінка інтегрального показника якості

оцінка економічної доцільності використання каналу або інструменту комунікацій.

Коефіцієнт цільового контакту

$$K = \frac{k_u}{k_z} \quad (1.5)$$

де k_u – кількість цільової аудиторії, що контактує з інформацією

k_z - загальна кількість контактної аудиторії

$K = 1$ – це максимально прийнятний варіант (всі, хто контактує з інформацією є потенційними споживачами)

Але слід враховувати також вартість одного контакту:

$$B_k = \frac{z_k}{k_u} \quad (1.6)$$

z_k – витрати на формування каналу або інструменту

k_u – кількість цільової аудиторії, що контактує з інформацією

Також можна визначити комунікативну ефективність каналу комунікацій:

$$E_k = \frac{k_u}{z_k} \quad (1.7)$$

Ефективність каналу комунікацій:

$$E = \frac{\text{кількість проданого через канал товару, грн}}{\text{затрати на формування каналу, грн}} \quad (1.8)$$

За допомогою показників оцінюють комунікативну економічну ефективність каналів та інструментів, що використовуються.

Проведений аналіз свідчить про те, що найдоцільніше використовувати комплексний підхід до визначення якості комунікацій в організації. Цей метод дає змогу оцінити одночасно декілька різних ефектів, а саме - економічний, соціальний, інноваційний, управлінський, координаційний.

Оцінка економічної ефективності визначає співвідношення між корисним результатом та витратами, пов'язаними з розвитком організаційних комунікацій. Вона містить у собі оцінку витрат на керування комунікаціями й реалізацію

комунікаційних заходів, розрахунок фактичної й нормативної ефективності комунікаційних заходів.

Оцінка стратегічної ефективності полягає у визначенні питомої ваги реалізації комунікаційної стратегії на основі порівняння винесених у план і фактично досягнутих результатів, визначенні відсотка досягнення цілей організації в результаті виконання стратегічного плану розвитку організаційних комунікацій на основі порівняння очікуваного й фактичного впливу на мету організації.

Інтерпретація результатів дає можливість оцінити нагальні комунікаційні проблеми організації та їх відповідність потребам і цілям організації. На підставі проведеної діагностики організаційних комунікацій можна зробити висновок про якість комунікаційної системи організації з позицій економічної й стратегічної ефективності.

Підходи і методи для дослідження системи комунікацій організації вибираються виходячи з поточного стану інформаційного та техніко-технологічного забезпечення системи комунікацій і, відповідно, системи управління. У системі інформаційного забезпечення особливе місце займає інформація, на підставі якої приймаються управлінські рішення, - вона повинна мати властивості зрозумілості, своєчасності, достовірності, адекватності, цінності. Можна стверджувати, що вдосконалення системи організаційних комунікацій допоможе мінімізувати витрати часу на комунікаційні та управлінські процеси, більш дієвим чином організувати комунікаційні потоки, підвищити ефективність зворотного зв'язку, що дозволить налагодити більш результативну взаємодію між співробітниками різних рівнів управління, підняти продуктивність праці персоналу і підвищити ефективність діяльності організації.

Практичну реалізацію процесу формування, впровадження та оцінки ефективності механізму комунікацій буде розглянуто в наступних розділах дипломної магістерської роботи на прикладі ПрАТ «Куп'янський МКК».

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КУП'ЯНСЬКИЙ МКК»

Об'єктом дослідження магістерської дипломної роботи є ПрАТ «Куп'янський МКК». Розглянемо дане підприємство як відкриту соціально-економічну систему, що функціонує у динамічному економічному середовищі. Підприємство займається виробництвом молочних продуктів: згущене молоко (банка); згущене молоко (Doу Pack); згущене молоко (CHUB); молоко и кисломолочна продукція: йогурти, сир і сиркові маси, крем сирковий, молоко ультра пастеризоване, масло солодковершкове, сухі молочні продукти.

ПрАТ "Куп'янський МКК" (у 1975 році - Куп'янський молочний завод) був введений в експлуатацію у жовтні 1957 році як завод по виробництву згущеного молока з проектною потужністю 20 мільйонів умовних банок на рік. Протягом півстоліття на підприємстві відкрилися нові молочні напрямки, але основним профілем на підприємстві були і залишаються молочні консерви згущені з цукром. ПрАТ «Куп'янський МКК» - це унікальний комплекс з трьома технологічними цехами на одному виробничому майданчику: цех молочних консервів згущених з цукром, цех з незбираного молока з ділянками по виробництву масла солодковершкового, молока ультрапастеризованного та сирних продуктів, цех по виробництву сухих молочних продуктів. За 60 років виробнича потужність підприємства з переробки молока збільшилася до 600 тонн молока на добу.

Частка на молочному ринку України товариства складає по молочній продукції взагалі – 3% в тому числі: виробництво згущеного молока з цукром - 10%, масло вершкове - 2%, продукція з незбираного молока -2%. Сухі молочні продукти (СОМ, СЦМ) -5%.

Основним ринком збуту продукції є внутрішній ринок України (приблизно 90%) та зовнішній ринок (займає 10%). Реалізація 90% продукції відбувається через ексклюзивного дистриб'ютора ТОВ "Торговий дім" Молочна Слобода", на експорт

в такі країни як Узбекистан, Молдову, Вірменію, Азербайджан, Грузію, Туркменістан, Ізраїль та ін.

Вести чесну конкурентну гру для ПРАТ стає деколи дуже складно, оскільки на українському ринку часто можна зустріти згущене молоко з маркуванням ДСТУ 4274:2003, але з вмістом рослинного жиру та інших компонентів, яких там не повинно бути присутнім апріорі. Неодноразові перевірки складу незбираного згущеного молока незалежними дослідженнями лабораторіями ДП «Укрметртестстандарта» і Центру незалежних споживчих експертиз «Тест», дійсно підтверджували наявність рослинного жиру, цукрозаміників, фарбників у складі продукту більшості виробників. Лише одиниці, в першу чергу ПрАТ «Куп'янський МКК» постійно підтверджують відповідність продукції державним стандартам.

Сировинна політика комбінату - це досвід, який охоплює весь технологічний процес від ферми до отримання молока у виробничі цехи комбінату. Вона відображає весь шлях молока, перед тим як на ваш стіл потрапляють готові молочні продукти.

100% молока, яке надходить на комбінат - це молоко виключно з молочних ферм Харківської, Луганської, Донецької областей. Співпраця з молочними фермами полягає не тільки в пропозиції кращої ціни за молоко вищого і першого сорту. ПРАТ "Куп'янський МКК" надає професійну допомогу в технічному оснащенні майданчиків прийому і зберігання молока танкерами-охолоджувачами шведської компанії "De Laval", технічний сервіс та забезпечення витратними матеріалами, а так само забезпечення миючими та дезінфікуючими засобами.

Молоко-сировина - є ключовим моментом у технологічному процесі. Фахівцями комбінату здійснюється ретельний контроль на всіх етапах: від виробництва молока на молочних фермах до його прийому на комбінат.

Високі вимоги до приймання молока регламентується державним нормативним документом ДСТУ 3662-97.

Основними постачальниками сировини, матеріалів, обладнання для товариства в 2015-2017 рр. були: ПАТ "СВФ "АГРОТОН", СТОВ "МРІЯ", ПАОП

"Зоря", ТОВ "Восток СК", ТОВ "Цукорагропром", GEA Westfalia Separator Group Gm, Стил Кошице Словаччина, ТОВ "Тетра Пак".

Підприємство засноване на колективній формі власності, що зумовило особливості організації управління ним. ПрАТ «Куп'янський МКК» є відкритою системою, в якій для досягнення цілей використовують основні види ресурсів: людські, фінансові, матеріальні (сировина, устаткування тощо), інформаційні. Ресурси, що ПрАТ використовує для виробництва продукції, отримує із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється підприємством, також реалізується у зовнішньому середовищі.

Товариство в подальшому планує розширення виробництва за рахунок впровадження нових ліній упаковки продукції, модернізації виробництва, продовження роботи з впровадження енергозбереження та інше. Фінансування проектів відбуватиметься за рахунок залучення фінансування у вигляді банківських довгострокових кредитів в розмірі 70% від вартості проектів, 30% за рахунок власних коштів Товариства. Крім того, товариство активно впроваджує систему IFS Food (International Food Standard) міжнародний стандарт, який поширюється на всі етапи виробництва і переробки харчових продуктів, що дає змогу більш ефективно просувати власну продукцію на діючих та перспективних ринках збуту. Товариство в найближчий час планує вихід на нові для себе ринки Китаю та Європи.

Товариство самостійно фінансує діяльність за рахунок отриманого прибутку, а у разі потреби залучає банківські кредити. Придбання обладнання фінансується частково за рахунок власних коштів до 30%, та за рахунок кредитних ресурсів до 70%

ПрАТ МКК здійснює управління ціновими ризиками шляхом моніторингу цінової ситуації на ринку, передбачає цінові коливання та заздалегідь корегує ціновий прайс. Товариство прогнозує залучення кредитних ресурсів з огляду на свої фінансові можливості щодо погашення, строків погашення, валюти фінансування, можливості майнового забезпечення та 100% гарантії їх повернення. Ризики ліквідності прораховуються шляхом процесу бюджетування діяльності

Товариства щодо доходів та витрат, у разі виявлення касових розривів планується залучення додаткових коштів шляхом збільшення кредиторської заборгованості, залучення короткострокового фінансування у вигляді овердрафтів, скорочення витрат, тощо.

Основною проблемою менеджмент підприємства називає обмеження з боку Митного союзу щодо транзиту молочної продукції через територію Росії до основних споживачів Казахстану, Азербайджану, Узбекистану, що призводить до зростання вартості логістики та негативно впливає на вартість продукції на зовнішніх ринках. Крім того в Україні існує проблема вартості та якості молочної сировини та енергоносіїв.

Система управління ПрАТ «Куп'янський МКК» представлена на рис. 2.1.

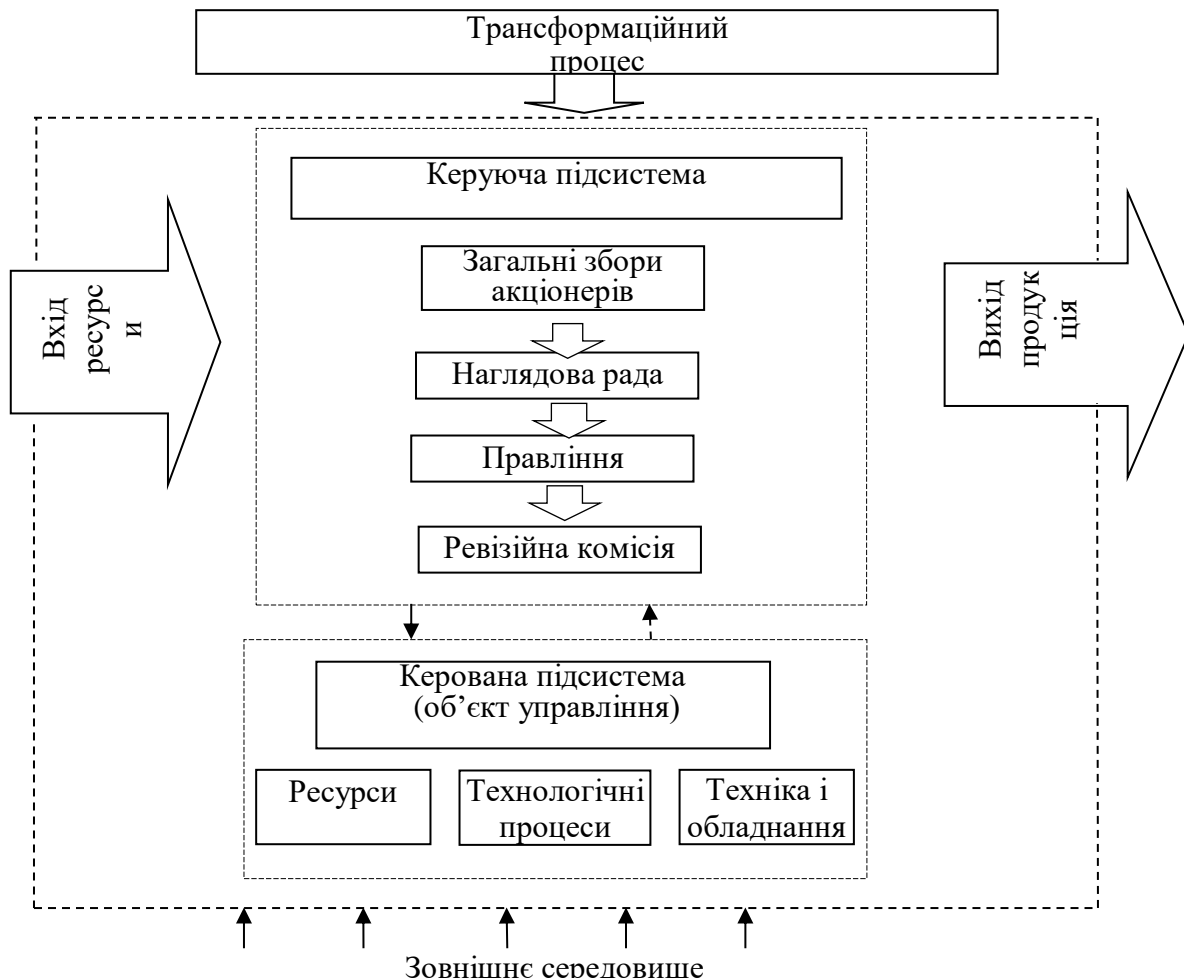


Рис. 2.1. Система управління ПрАТ «Куп'янський МКК»

Структура у ПрАТ «Куп'янський МКК» встановлює такі відносини між

рівнями управління і функціональними підрозділами, що дозволяють найбільш ефективно досягати цілей підприємства. Цьому сприяє спеціалізований поділ праці на підприємстві. Характерною особливістю спеціалізованого поділу праці є те, що відповідна робота закріплюється за фахівцями, тобто тими, хто здатний її виконувати краще всіх. Так, праця розділена між економістами, технологами, механіками, енергетиками тощо. При виробництві будь-якого товару робота розділяється на численні малі операції, що теж є конкретною спеціалізацією праці. Організаційна структура управління (ОСУ) буде досліджена далі.

Ключовими поняттями структур управління на підприємстві є елементи, зв'язки (відносини), рівні і повноваження. Елементами ОСУ підприємства, можуть бути як окремі працівники (керівники, фахівці, службовці), так і служби, або органи апарату управління, в яких зайнята та або інша кількість фахівців, що виконують певні функціональні обов'язки.

В ході проведення дослідження ПрАТ було встановлено, що існують два напрями спеціалізації елементів системи управління структурними підрозділами:

залежно від складу структурних підрозділів організації виділяють ланки структури управління, що здійснюють маркетинг, менеджмент виробництва, науково-технічного прогресу і т.п.;

виходячи з характеру загальних функцій, виконуваних в процесі управління, формуються органи, що займаються плануванням, організацією виробництва, мотивацією та контролюючи всі процеси в організації.

Складові структури управління досліджуваного підприємства ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» взаємопов'язані між собою завдяки горизонтальним та вертикальним взаємозв'язкам.

Комунікації — це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішення, і може доводити їх до працівників організації.

На ПрАТ «Куп'янський МКК» використовуються такі основні види комунікацій: між організацією і зовнішнім середовищем, міжрівневі комунікації та комунікації між підрозділами організації.

Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем. До них відносяться комунікації зі споживачами (найчастіше проявляється в корпоративних соціальних проектах компанії) і комунікації з партнерами, також компанія має зовнішні зв'язки з органами влади і ЗМІ. Завдання зовнішніх комунікацій - задовольнити інформаційні потреби організації, налагодити зв'язки з державними органами, громадськістю, постачальниками, клієнтами. За допомогою зовнішніх комунікацій формується і підтримується імідж компанії.

ПрАТ «Куп`янський МКК» здійснює співробітництво з іншими підприємствами. В інтернет мережі існує офіційний сайт компанії ПрАТ «Куп`янський МКК», де вказані принципи комунікацій зі споживачами, постачальниками, є інформація для торгових мереж, а також майбутніх співробітників та інвесторів. На сайті вказано телефон гарячої лінії (також вказаний на упаковці товару).

ПрАТ «Куп`янський МКК» проводить рекламні акції (реklamні ролики, рекламні плакати, реклама в друкованих виданнях, реклама в інтернеті) і реалізує соціальні проекти.

Важливим елементом процесу управління в ПрАТ «Куп`янський МКК» є управлінське рішення, яке приймається на всіх рівнях управління і за допомогою розпоряджень, постанов, наказів доводиться до підлеглих. Управлінські рішення доводяться своєчасно, одержання інформації підтверджується підписом. Дуже важливо, щоб інформація, яка надходить з “вищого” рівня була зрозумілою і не викликала “шумів”. Якщо управлінське рішення потребує зворотного зв'язку, то він також здійснюється за допомогою комунікацій – у вигляді звітів, доповідних записок.

Слід зазначити, що в цьому процесі трапляються «шуми», в результаті яких комунікаційний механізм починає працювати недостатньо ефективно. В звітах часто трапляються помилки, представляються вони не завжди своєчасно, не в повному обсязі, не завжди мають певні висновки, мають обтічну форму.

Обговорення, збори, засідання, телефонні переговори, службові записи, звіти, що використовуються всередині організації, як правило, є реакцією на можливості і проблеми, які створюються зовнішнім середовищем.

Міжрівневі комунікації в організації. Інформація переміщується всередині організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. Вона може, наприклад, передаватись з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом підлеглим рівням управління повідомляється про поточні завдання, зміну пріоритетів, конкретні завдання, рекомендовані процедури та ін.

Поряд з обміном інформацією, який відбувається від вищих рівнів управління до низових, ПрАТ «Куп`янський МКК» використовує комунікації від низових рівнів до вищих. Таким шляхом керівництво підприємства довідується про поточні або назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти поліпшення справ.

Створена керівником мережа складається з вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків. Вертикальні зв'язки будуються по лінії керівництва: від керівника до підлеглого (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Приклад здійснення вертикальних комунікацій у ПрАТ «Куп`янський МКК»

Комунікації між підрозділами. Поряд з використанням вертикальних комунікацій ПрАТ «Куп`янський МКК» застосовує і горизонтальні комунікації.

Оскільки організація — це система взаємопов'язаних елементів, керівництво повинно добиватись того, щоб спеціалізовані елементи працювали спільно.

Вертикальні комунікації у ПрАТ «Куп'янський МКК» можуть йти формально означеним скалярним ланцюгом від керівника до підлеглого (нисхідні комунікації) і від підлеглого до керівника (висхідні). Нисхідні комунікації здебільшого відбуваються у формі наказів, розпоряджень, вказівок і використовуються для ознайомлення працівників з цілями, задачами та політикою підприємства, для інструктування щодо роботи, пояснення її важливості та зв'язку з іншими видами робіт, для надання підлеглим інформації щодо результатів діяльності організації. Висхідні комунікації служать засобом зворотного зв'язку між керівництвом фірми та її працівниками. Вони допомагають менеджерам зрозуміти, як виконуються їхні розпорядження, які наслідки їх реалізації, що необхідно зробити для того, щоб поліпшити роботу підприємства. Найчастіше вони мають форму звітів про результати поточної діяльності, які надсилаються на вищі рівні управління за встановленою періодичністю (зокрема, фінансова, бухгалтерська інформація). Але інколи потреба в них виникає, коли складається нестандартна ситуація і про це необхідно повідомити керівництво для того, щоб отримати необхідні вказівки для її ліквідації або запропонувати свій варіант вирішення проблеми. Використання обох типів вертикальних комунікацій дозволяє вищому керівництву підприємства своєчасно реагувати на зміну управлінської ситуації і залучати до її вирішення тих працівників, яких вона безпосередньо стосується. Слід зазначити, що на ПрАТ «Куп'янський МКК» переважають нисхідні комунікації, що дуже часто спричиняє спотворення інформації, її помилкову інтерпретацію і, як наслідок, збільшення витрат, пов'язаних із виправленням помилок.

Горизонтальні комунікації у ПрАТ «Куп'янський МКК» мають місце тоді, коли в обговоренні якогось питання беруть участь особи, що знаходяться на одному управлінському рівні (працюють у одному і тому ж або суміжних підрозділах). Обмін думками різних фахівців, що працюють над однією і тією ж проблемою, дозволяє всебічно вивчити її, прийняти обґрунтоване рішення і узгодити дії,

необхідні для його реалізації. Такого роду консультації є важливими для організації, оскільки підвищують впевненість працівників у правильності рішень, що ними приймаються.

Горизонтальні комунікації в основному протікають неформальним чином, безпосередньо через спілкування між співробітниками. Якщо одному відділу необхідна інформація від іншого відділу, то надання запиту і надходження у відповідь інформації найчастіше відбувається безпосередньо, минаючи директора, утворюючи наступну схему (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Приклад здійснення горизонтальних комунікацій у ПрАТ «Куп`янський МКК»

В ПрАТ «Куп`янський МКК», крім формальних комунікаційних каналів, існує і неформальний спосіб передачі інформації.

Неформальні комунікації – це обмін інформацією (здебільшого чутками) поза каналами, передбаченими організаційною структурою. У ПрАТ «Куп`янський МКК» вони можуть здійснюватися спонтанно, при зустрічі добре знайомих людей, що мають доступ до різних джерел інформації, а можуть провокуватися навмисне для того, щоб пересвідчитися у достовірності офіційної інформації (доповнити її) чи визначити реакцію підлеглих на деякі зміни, що здійснюються, чи плануються в організації. В останньому випадку «санкціонованим» виток інформації може скористатися керівництво для того, щоб зрозуміти, як поставляться підлеглі до майбутніх змін і розробити заходи для подолання опору, якщо він очікується.

В залежності від того, якого роду відомості є ключовими для менеджера і як часто та з яких джерел вони мають йому надходити, а також від того, кому надсилатиметься уже опрацьована інформація (зокрема, вказівки щодо наступних дій), він мусить створити відповідну комунікаційну мережу. Комунікаційна мережа менеджера ПрАТ «Куп`янський МКК» складається з вертикальних, горизонтальних і діагональних зв'язків. Вертикальні зв'язки будуються по лінії керівництва: від керівника до підлеглого. Горизонтальні зв'язки здійснюються між рівними за рівнем індивідами чи частинами організації: між замісниками, між керівниками відділів, між підлеглими.

Комунікаційні процеси між працівниками ПрАТ «Куп`янський МКК» підпорядковані таким самим закономірностям, що й міжособистісні контакти, однак деякі їх особливості (параметри) мають вирішальне значення для комунікативної поведінки людини. Наприклад, працівники підприємства, які легко знаходять спільну мову на особистісній основі, можуть конфліктувати на роботі у зв'язку з конкуренцією між відділами, в яких вони працюють. Подоланню цих проблем сприяє налагодження комунікацій на горизонтальному рівні ієрархії, оскільки сувора вертикальна ієрархія часто їм заважає.

Комунікаційні механізми між керівником і підлеглими ПрАТ «Куп`янський МКК» як вертикальний обмін інформацією є основою комунікативної діяльності менеджера кожної ланки управління підприємства. Керівник ПрАТ «Куп`янський МКК» і підлеглі обмінюються інформацією стосовно завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; залучення до вирішення завдань відділу; обговорення проблем ефективності роботи; визнання і винагороди; вдосконалення і розвитку здібностей працівників; збирання інформації про реальну або прогнозовану проблему; повідомлення підлеглого про зміни, а також одержання відомостей про ідеї, удосконалення та пропозиції.

Комунікаційні процеси між керівником і робочою групою ПрАТ «Куп`янський МКК» здійснюються у випадках групового виконання робіт. За змістом вони тотожні індивідуальним комунікаціям керівника з підлеглим. Такі процеси сприяють підвищенню ефективності товариства загалом. Коли в

інформаційному обміні бере участь уся група, кожний працівник аналізує завдання і пріоритетні зміни, можливі наслідки для свого та інших підрозділів, проблеми, досягнення, раціоналізаторські пропозиції. Робоча група може обговорювати проблеми, удосконалення, зміни і без керівника. При цьому здебільшого використовуються такі комунікаційні мережі, як Y-мережа та колесо, тобто централізовані комунікаційні мережі, що не дозволяють забезпечувати достатньо ефективний комунікаційний процес на підприємстві.

Діагональні комунікації у ПрАТ «Куп`янський МКК» здійснюються не досить часто, однак все ж мають місце. Приклад діагональної комунікації у ПрАТ «Куп`янський МКК» зображено на рис. 2.4.

Характер взаємозалежності праці і людей в групі чи підприємства буде визначати тип більш ефективної комунікаційної мережі. Проста взаємозалежність допускає використання централізованих мереж. Складна взаємозалежність потребує “командного” підходу для будівництва комунікаційних мереж. Однак, складна мережа може і не вирішити просту задачу.

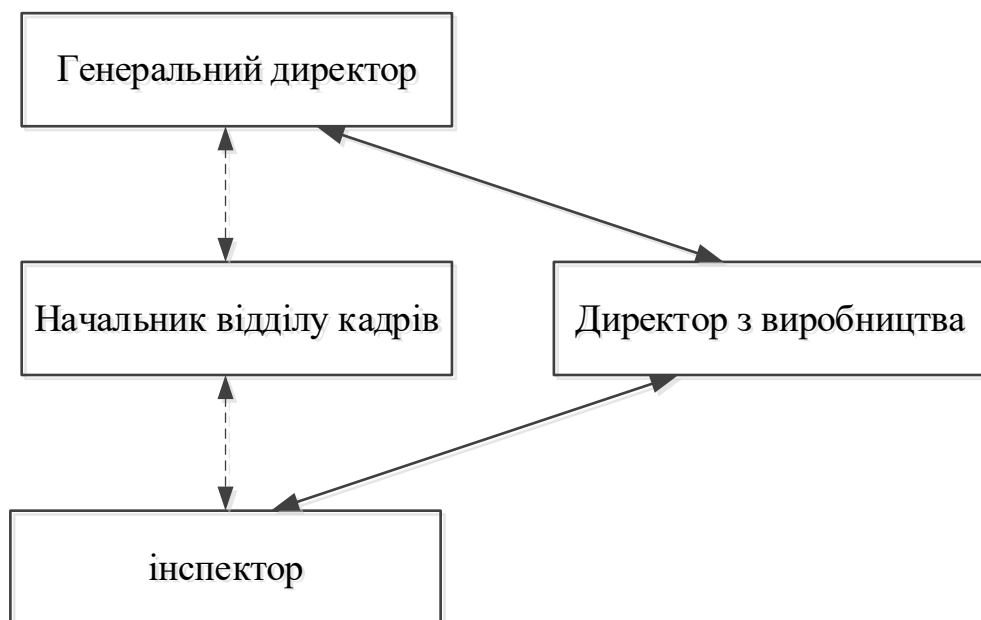


Рис. 2.4. Приклад здійснення діагональних комунікацій у ПрАТ «Куп`янський МКК»

Останнім часом спостерігається погіршення міжособових комунікаційних механізмів всередині підприємства. Необхідно звернути увагу керівників підрозділів, керівників всіх ланок виробництва на необхідність вдосконалення цих зв'язків. Слід більше уваги звернути на підприємстві на комунікаційні стилі.

Із п'яти комунікаційних стилів, а саме «відкриття себе», «реалізація себе», «замкненість в собі», «захист себе», «торгуватися за себе», керівництво ПрАТ «Куп'янський МКК» найчастіше використовує комунікаційний стиль, який характеризується замкнутістю в собі, тобто одночасно низьким рівнем відкритості і низьким рівнем зворотних зв'язків. У цьому випадку він ізолює себе, не даючи іншим пізнати його.

Міжособові комунікаційні процеси в ПрАТ «Куп'янський МКК» суттєво впливають на соціально-психологічний клімат, на ефективність роботи кожного працівника.

Міжособові комунікаційні процеси можуть виникати між керівником і робочою групою. Слід відзначити, що в ПрАТ «Куп'янський МКК» ці відносини часто бувають неефективними. Великий обсяг роботи призводить до погіршення вищевказаних механізмів, оскільки керівника цікавить вирішення тільки однієї проблеми - виконання запланованого обсягу робіт, а про чисто людські стосунки він забуває. Люди незадоволені таким відношенням, вони роздратовані, знервовані. Великий обсяг роботи не дозволяє їм одержати своєчасну необхідну інформацію, якість обробки одержаної інформації не завжди достатня; керівник не має вільного часу вивчати пропозиції працівника.

Велике значення в покращенні міжособових комунікаційних механізмів між робітниками і їх керівниками мають добре розроблені посадові інструкції. Вони допомагають ліквідації «шумів» у комунікаційних процесах, коли відбувається комунікація відносно роботи. Посадова інструкція дає змогу будувати відносини згідно її положень, де чітко визначають завдання, обсяги роботи і т.д. Тому в останній час позитивним в роботі ПрАТ «Куп'янський МКК» слід вважати своєчасне затвердження і перегляд посадових інструкцій, які розробляються з урахуванням нових вимог роботи. Проте слід відмітити, що посадові інструкції

перероблені в основному для керівників підрозділів, а для самих працівників цих підрозділів використовуються старі посадові інструкції. Сьогодні посадові інструкції повинні враховувати мобільність дій працівників, які виникають в ринковій ситуації. Створення нових посадових інструкцій значно покращує комунікаційні процеси.

Найбільш поширеним та ефективним способом здійснення комунікацій на всіх рівнях ПрАТ «Куп`янський МКК» є вербальна та невербальна форма передачі. Вербальна — це форма, коли використовується мовлення, «невербальна» — це форма жестів. Такий контакт дозволяє пояснювати і уточнювати неясні думки, наміри, контролювати, чи зрозумів керівник або керований питання, проблему чи ні, особисто знайомитись з людьми та ін.

Для оцінки ефективності комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК» нами було проведено опитування керівного персоналу щодо ефективності основних складових комунікаційного механізму підприємства. Оцінка проводилась за 10-бальною шкалою. Результати оцінки основних елементів комунікаційного механізму представлені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Результати експертної оцінки ефективності комунікаційного механізму
ПрАТ «Куп`янський МКК»**

Складові оцінки	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Значення показника
Організаційна структура управління	8	7	8	9	8	8
Стиль комунікацій	7	6	6	8	7	6,8
Канали зв'язку	6	5	5	5	6	5,4
Мережі	8	7	8	8	7	7,6
Технічне та програмне забезпечення	7	7	6	6	7	6,6
Психологічний клімат	8	7	6	7	7	7

Як видно з таблиці, вузькими місцями комунікаційного механізму підприємства експерти виділили стилі комунікацій, що використовуються при здійсненні міжособистісних комунікацій. Дійсно, на даному підприємстві найчастіше використовується стиль «замкнутості в собі» та «захист себе». Крім

того, найменший рівень оцінок отримали канали зв'язку, а також технічне і програмне забезпечення.

Ефективність внутрішньо- та позаорганізаційних комунікацій або те, наскільки затрачені на цей процес організаційні ресурси (фінансові, людські, матеріальні) сприяють реалізації організаційних цілей залежить від двох груп факторів: індивідуальних та організаційних. Індивідуальні фактори пов'язані з пов'язано з співробітниками організації, їх здатністю та мотивацією брати участь у інформаційному обміні: відмінності у сприйнятті, семантика, суб'єктивна оцінка, навички комунікацій, культурні відмінності. До організаційних факторів відносяться: організаційна структура, фільтрація, інформаційне перевантаження, неадекватне технічне оснащення. За допомогою аналізу впливу комунікаційних перешкод у ПрАТ «Куп`янський МКК» (табл. 2.19) можемо виявити недоліки, що існують в реалізації комунікаційного механізму підприємства.

Таблиця 2.19

**Вплив комунікаційних перешкод на розвиток комунікацій ПрАТ
«Куп`янський МКК»**

Комунікаційний бар'єр	Наявність/відсутність	Примітки
Вибіркове сприйняття	+	Інформація не завжди відповідає кваліфікації та досвіду одержувача
Фільтрація	+	викривлення інформації перед вищим рівнем
Відмінності у сприйнятті	+ –	Є причиною непорозуміння між «молодою» та «поголою» частинами колективу
Семантичні перешкоди	+	існують при будь-якому спілкуванні
Суб'єктивна оцінка	–	всі працівники досить добре знають один одного
Поганий зворотній зв'язок	+/-	
Культурні відмінності	–	
Навички комунікацій	+	
Інформаційне перевантаження	+	

Керівництво ПрАТ «Куп`янський МКК» повинно розуміти, що раціональний розподіл потоків інформації в апараті управління вимагає дотримання такого

принципу, при якому інформація негайно б поступала на той рівень ієрархії структури управління, де вона може бути оброблена з найменшими витратами часу та максимальною ефективністю. Відсутність інформації про стан системи та її підсистем, про їх взаємозв'язки між собою та навколишнім середовищем не забезпечує раціональної та ефективної комунікації, і внаслідок цього прийняті управлінські рішення можуть бути суто суб'єктивні, необґрунтовані, несумісні з науковим управлінням.

Комунікаційна технологія спроможна служити в якості основного інструменту, за допомогою якого підприємство може досягати та утримувати конкурентне становище на ринку. Якщо керівники організацій не зацікавлені в необхідності зміни інформаційної технології, то це може призвести до великих втрат підприємства у позиціях на ринку або припинити його діяльність у сфері бізнесу, яка раніше була прибутковою.

ПрАТ «Куп`янський МКК» звернула увагу на великі втрати інформації у процесі здійснення вертикальних комунікацій і запустила проект по збільшенню їх ефективності, але вона не приділила належної уваги горизонтальним комунікаціям. Вигоди від комунікацій по горизонталі полягають у формуванні відносин співробітництва між працівниками організації, такі відносини є важливою складовою задоволеності працівників організації. Тому, компанії необхідно приділити увагу внутрішнім горизонтальним комунікаціям і розробити проекти зі збільшення їх ефективності.

Аналіз комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК» дозволив виявити наступні недоліки:

Використання здебільшого централізованих комунікаційних мереж, що не дозволяють достатньо ефективно здійснювати обмін інформацією;

Слабкий зворотній зв'язок;

переважання вертикальних, здебільшого висхідних комунікацій;

не завжди обираються найбільш оптимальні канали передачі інформації;

використання неефективних стилів здійснення комунікацій;

незацікавленість керівництва у впровадженні сучасних інформаційних технологій.

Провівши аналіз комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК» та виявивши основні його недоліки, доцільно буде перейти до наступного розділу та розглянути основні напрями його удосконалення в ПрАТ «Куп`янський МКК».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КУП'ЯНСЬКИЙ МКК»

3.1. Підвищення ефективності процесу управління ПрАТ «Куп'янський МКК» за рахунок впровадження комунікаційного механізму

Використання комунікацій як інструменту впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства є одним із засобів удосконалення механізмів управління підприємством, які забезпечують його ефективне функціонування в умовах ринкової економіки. Проте сприйняття комунікаційної політики як допоміжної діяльності, ототожнення її лише із просуванням продукції, відособлене застосування комунікаційних інструментів та інше призводять до зниження сприйняття маркетингових комунікацій, ускладнення їх інтеграції у систему управління підприємством, і як наслідок - його неефективної діяльності. При цьому якість обміну інформацією всередині підприємства може прямо вплинути на формулювання цілей організації та ступінь їх реалізації. Відповідно без наявності єдиного підходу до управління комплексом комунікацій підприємства неможливе його ефективне функціонування в сучасних умовах ринку, які характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими темпами розвитку та швидкими змінами (подекуди кардинальними) його структури та факторів впливу.

Особливо актуальним дане питання є для промислових підприємств, адже коло використовуваних ними засобів комунікацій є обмеженим; крім того більшість із них базуються на безпосередньому спілкуванні із клієнтами. Тобто система зовнішніх комунікацій формується на основі внутрішніх комунікаційних процесів, відповідно від ефективності останніх суттєво залежить постановка, виконання цілей та результативність зовнішніх комунікацій. На основі внутрішніх комунікацій формується імідж підприємства як надійного партнера, постачальника, виробника, роботодавця, стабільного учасника ринку.

Правильне управління внутрішніми комунікаціями дозволить ПрАТ «Куп'янський МКК» накопичувати, формалізувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі; забезпечувати вільну циркуляцію інформації зверху вниз і знизу вгору, що, в свою чергу, забезпечить підвищення ефективності роботи всього підприємства. Без урахування маркетингових комунікацій, їх комплексності, їх ролі та місця в організації діяльності підприємства фактично неможливий перехід до ефективних форм організації тривалих партнерських відносин ринкових суб'єктів, підвищення його конкурентоспроможності тощо.

При цьому сутність управління комунікаціями полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу на колектив працівників з метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення, передавання своєчасної і неспотвореної інформації на відповідні рівні управління (точки відповідальності) [12].

Проте забезпечення зазначених процесів є досить складним, адже на комунікаційний процес впливає значна кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Відповідно на кожному зі своїх етапів комунікаційний процес може зазнати певних спотворень, які негативно впливають на загальну ефективність обміну інформацією, що, в свою чергу, спричиняє зниження ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

Багатьма дослідниками [1, 13-19] виділяються різні причини неефективних комунікацій. При цьому і самі інструменти комунікацій (зокрема, їх недоліки) можуть стати причиною неефективності комунікаційного процесу, в тому числі і всередині підприємства.

Проте і наявність великої кількості переваг того чи іншого типу комунікаційних інструментів не може гарантувати досягнення необхідних результатів комунікаційного процесу. Значну роль у цьому випадку відіграє їх уміле використання. Крім того, спільний недолік усіх зазначених груп - висока вартість більшості із них, що ускладнює їх комплексне використання, використання найбільш оптимальних інструментів і варіантів їх поєднання, адже керівники вітчизняних підприємств неохоче виділяють кошти на подібні заходи.

Тому для ПрАТ «Куп`янський МКК» пропонуємо програму заходів, що дозволить усунути існуючі на підприємстві перешкоди для реалізації комунікаційного процесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Пропоновані заходи щодо удосконалення комунікаційного механізму
ПрАТ «Куп`янський МКК»**

Недоліки комунікаційного механізму управління підприємством	Пропоновані заходи для усунення недоліків
Слабкість горизонтальних комунікацій; нерівномірність розподілу повноважень; перевантаження керівників; нечітке формулювання повідомлень проблема адресності повідомлень;	Підвищення кваліфікації та навчання кадрів (зокрема, проведення тренінгу комунікаційної компетентності для працівників, особливо керівного складу); Оптимізація управління інформаційними потоками на підприємстві; Введення у складі відділу маркетингу посади фахівця з управління інформацією
замовчування інформації. помилкова інтерпретація повідомлень; неконтрольованість неформальних комунікацій; недовіра до автора повідомлень; упередженість в оцінці повідомлень; підвищений рівень конфліктності; емоційне збудження працівників; не врахування особливостей характеру, емоційного стану, рівня знань; неповага до думки учасників комунікацій; неуважність і відсутність бажання до комунікації.	Підбір персоналу із урахуванням психотипу кандидатів на роботу Заходи із посилення командного духу.
перевантаженість каналів зв'язку недосконалість програмного забезпечення. недостатній рівень технічного оснащення підприємства; невідповідність апаратного забезпечення; погана робота технічних служб слабкість внутрішньої локальної мережі; низький рівень технічної освіченості персоналу	Підвищення рівня технічної освіченості персоналу Оновлення програмного забезпечення, модернізація або заміна устаткування; Модернізація інформаційної системи управління підприємством.
розпливчатість даних. недостовірність інформації; невідповідність способу передачі даних цілям комунікації; невідповідність інформації у різних підрозділах; використання застарілої інформації, неоднозначність повідомлень. надлишок інформації недосконалість системи кодування інформації. конкуренція між повідомленнями	Створення системи первинного контролю інформації Впровадження заходів та способів захисту інформації, контролю захисту інформації

Доцільно зазначити, що більшість рішень, поданих у табл. 3.1, несуть у собі зміни кардинального характеру, які при цьому супроводжуються значними витратами часу та коштів. Для їх уникнення необхідно насамперед побудувати механізм оцінки негативного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на комунікаційний процес із акцентом на аналіз передумов виникнення та ймовірність настання комунікаційних перешкод. Доцільним є також проведення заходів із попередження чи мінімізації рівня ризику виникнення комунікаційних перешкод.

Відповідно для мінімізації впливу чи подолання кожного із зазначених бар'єрів існують певні заходи, зокрема такі:

- впровадження, заміна або модернізація інформаційної системи управління підприємством або її окремих модулів;

- удосконалення та модернізація технічної інфраструктури комунікацій та програмного забезпечення;

- удосконалення інформаційного забезпечення діяльності підприємства;

- розроблення зовнішньої та внутрішньої комунікаційної стратегії;

- підвищення комунікаційної грамотності працівників;

- удосконалення організаційної структури управління підприємства та забезпечення її комунікаційної гнучкості;

- дотримання принципів формування системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій на підприємстві.

Окремо слід виділити, на наш погляд, процес інформатизації документообороту та автоматизовані системи управління підприємством. В умовах підвищення рівня інформатизації суспільства, глобалізації світових комунікаційних систем, стрімкого прогресу в галузі інформаційних технологій, загострення конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках збуту продукції актуальним завданням керівників підприємств є формування інформаційних систем управління на принципах економічної ефективності та функціональної відповідності потребам користувачів.

Забезпечення взаємодії підрозділів та зовнішніх комунікацій завдяки модернізації інформаційної системи управління на ПрАТ «Куп'янський МКК» дозволить значно підвищити ефективність як зовнішніх, так і внутрішніх комунікацій на підприємстві, робить підприємство більш гнучким до змін у зовнішньому середовищі, дозволяє швидко реагувати на нові запити споживачів, що у свою чергу, дасть можливість підприємству збільшити обсяги реалізації продукції. Також досить вагому роль дані технології відіграють у процесі прийняття рішень як керівництвом, яке оперативно отримуватиме достовірну та об'єктивну інформацію про роботу всієї фірми, так і менеджерами середньої та нижчої ланки, які можуть слідкувати за виконанням планових завдань та коригувати роботу в своїх підрозділах задля уникнення помилок при виконанні різних операцій.

Окрім того, інформаційні технології дозволять підприємству розподілити робочий час таким чином, щоб працівники мали можливість виконувати свої обов'язки на висококваліфікованому рівні, без затрат часу на аналіз, обробку та систематизацію значної кількості даних, шляхом впровадження інформаційних систем, що підвищують продуктивність праці персоналу та ефективність роботи підприємства в цілому.

До головних завдань інформаційної системи, які вона має забезпечити на ПрАТ «Куп'янський МКК» належать:

виявлення, збирання, реєстрація, аналіз та видача інформації що характеризує діяльність підприємства;

забезпечення реалізації аналізу інформації з наперед заданими параметрами: ефективності, вартості і термінів;

забезпечення, планування й нормування процесів руху і переробки інформації, їх документування і контролю.

При здійсненні модернізації інформаційної системи у ПрАТ «Куп'янський МКК» на стадії її проектування необхідно визначити, які процеси менеджер має намір забезпечувати за допомогою інформаційних технологій. Наприклад, здійснюючи в економічному відділі за допомогою програмного модуля процес

систематизації даних для формування фінансових, кредитних та виробничих планів, річних та квартальних звітів, дозволить працівникам уникнути помилок, які, ймовірно, виникли б при зборі та обробці даних безпосередньо самими працівниками, це дасть можливість прогнозування виникнення проблемних ситуацій в майбутньому, які вплинуть на прийняття рішень, що може негативно відбитись на діяльності підприємства.

У відділі бухгалтерії можна здійснювати облік первинних документів у електронному вигляді, це дасть змогу автоматизовано обробляти інформацію та складати баланси і звіти та оперативно відсилати їх у інші відділи, зокрема, в економічний, для подальшого використання у процесі управління.

У маркетинговому відділі з використанням інформаційної системи реалізується можливість отримання необхідної інформації про покупців і продукцію, що заздалегідь надходитиме до працівників маркетингового відділу, забезпечуючи оперативну видачу відповідей на їх запити. За допомогою розробленої підсистеми для даного відділу також можна буде автоматизувати здійснення аналізу для визначення ефективності рекламної політики, а також аналізу конкурентоздатності. Це дозволить об'єктивно оцінити положення підприємства та визначити рівень впливу конкурентів.

Здійснення автоматизації функцій відділу кадрів, електронного архівування даних персоналу, зв'язок з системами розрахунку за кредитними картками у відрядженнях, облік заходів із підвищення кваліфікації персоналу дасть можливість позбавити працівників частини роботи та наданні, знову ж таки, оперативної інформації щодо працівників іншим відділам.

Реалізується оптимізація інформаційних потоків щодо планування та реалізації процесу виробництва продукції.

Автоматизована система управління дозволить керівництву ПрАТ забезпечити необхідний захист інформації за допомогою регулювання інформаційних потоків та обмеження доступу до інформації з використанням програмних можливостей системи.

Застосування зазначених заходів повинно бути комплексним, враховувати особливості всіх учасників даного процесу комунікації, і насамперед мати в основі принцип зворотного зв'язку (зокрема, при подоланні особистісних перешкод). Тільки тоді буде досягнута основна мета застосування формування за рахунок підвищення рівня лояльності та вмотивованості персоналу здорової корпоративної культури, яка підтримує стратегію розвитку бізнесу та допомагає досягти мети підприємства. В іншому випадку - необхідно приймати виокремлені рішення з метою вже не підвищення ефективності, а збереження існуючого рівня розвитку підприємства.

Для розвитку комунікацій всередині і зовні організації також необхідно підтримувати культуру спілкування, для чого слід розвивати наступні соціально-психологічні уміння:

- психологічно вірно і ситуативно-обумовлено вступати в спілкування;
- підтримувати спілкування, стимулювати активність партнера;
- психологічно точно визначати «точку» завершення спілкування;
- максимально використовувати соціально-психологічні характеристики комунікативної ситуації, в рамках якої розгортається спілкування;
- прогнозувати реакції партнерів на власні дії;
- психологічно налаштовуватися на емоційний тон співрозмовника;
- опановувати і утримувати ініціативу у спілкуванні;
- провокувати «бажану реакцію» партнера по спілкуванню;
- формувати і «управляти» соціально-психологічним настроєм партнера по спілкуванню;
- долати психологічні бар'єри у спілкуванні;
- знімати зайву напругу;
- психологічно і фізично «відповідати» співрозмовнику;
- адекватно ситуації вибирати жести, пози, ритм своєї поведінки;
- мобілізуватися на досягнення поставленої комунікативної задачі.

Для досягнення комунікативної задачі керівнику необхідно чітко розподілити між виконавцями функції і відповідальність, слід здійснити

організаційні заходи, які покликані забезпечити втілення в життя прийнятого рішення. Організаційні заходи покликані, насамперед:

По-перше, вони повинні сформувати у всіх учасників процесу реалізації рішення однозначне розуміння глобальної мети і сполучених з нею специфічних і приватних цілей, тим самим визначити місце кожного відділу і службовця в загальному процесі. Дуже важливо, щоб всі виконавці усвідомили зв'язки, необхідні для ходу процесу, і включилися в пошук оптимальної структури цих зв'язків.

По-друге, організаційні заходи забезпечують кожному виконавцю отримання інформації про ті нові знання або навички, які знадобляться йому особисто для ефективної участі в реалізації рішення.

Для вирішення першого завдання можуть бути використані збори, наради, на яких необхідно чітко сформулювати суть прийнятого рішення та можливі шляхи досягнення поставленої мети. Особливу увагу слід приділити гіпотетичним проблемам, труднощам та шляхам їх подолання. Необхідно забезпечити обмін думками, з тим, щоб виявити, наскільки засвоєні поставлені завдання, а також виявити ті можливі перешкоди і труднощі, які не були враховані при постановці завдання.

Учасники наради можуть запропонувати, наприклад, паралельне здійснення яких-небудь дій замість послідовних, що скоротить час і знизить витрати. Можуть виявитися психологічні протиріччя, які будуть перешкоджати злагодженій роботі. Облік всіх вищеперерахованих і багатьох інших обставин до початку реалізації рішення позитивно позначиться на його ефективності.

Враховуючи можливість спотворення інформації, доцільно, щоб ці загальні наради проводив керівник або члени Правління ПрАТ «Куп'янський МКК», що мають право приймати відповідальні рішення, для того щоб питання, що виникають у ході наради, вирішувати на місці.

Друге завдання впливає з першого, але, на відміну від нього, повинне вирішуватися в мікроколективі (у відділах) або навіть персонально. Слід проводити

бесіди з окремими виконавцями, особливо з тими, які висловлюють сумнів з приводу майбутньої роботи або повинні виконувати нові для них функції.

Мета бесіди - переконатися в тому, що виконавець правильно зрозумів задачу, не відчуває стресу від необхідності її виконання, роз'яснити те, що зрозуміло неправильно, і підбадьорити, якщо виконавець сумнівається у своїх здібностях і силах.

Для того щоб налагодити комунікації всередині ПрАТ «Куп`янський МКК», необхідно врахувати:

професійні та соціальні групи працівників.

середню тривалість роботи співробітників в організації.

Спосіб, як налагодити організаційні комунікації з «віддаленими» працівниками (рядовими працівниками, що займаються обслуговуванням сторонніх осіб). Для того щоб це зробити, можна застосувати тестування окремих працівників, а також оцінку фокус-групи, яка передбачає фіксування діяльності окремих працівників у певний проміжок часу.

Для розвитку внутрішніх комунікацій пропонується, насамперед, приділяти більше уваги емоційній складовій, не обмежуючись схемою «місія - стратегія - цілі - тактика - оцінка ефективності». Люди слідують місії, виконуючи наказ керівника, але можна очікувати зовсім іншого результату, якщо керівник має талант надихати співробітників. Крім того, для людини важливо знати, що стоїть за вибраною стратегією, які її передумови.

Таким чином, здійснювати комунікації всередині організації слід кількома способами, такими як:

Особисте спілкування з співробітниками,

Розсилка циркулярів.

Поширення інформації, використовуючи електронні канали зв'язку.

Для формування у свідомості персоналу позитивного іміджу та доведення до співробітників ключових повідомлень слід застосовувати такі форми комунікацій:

Листок новин.

Квартальні, річні звіти співробітників (аналог звіту всієї організації).

Дошка оголошень.

Сторінка організації в Інтернеті.

Загальні збори працівників.

При інформаційній взаємодії зі співробітниками вирішуються такі ключові завдання, як делегування повноважень, виховання почуття гордості за свою організацію.

Зростанню довіри до організації можуть сприяти:

Своєчасна і регулярна комунікація.

Демонстрація довіри до співробітників (наприклад поширення як хороших, так і поганих новин).

Залучення співробітників до вирішення проблемних ситуацій, з'ясування їх думок.

Електронний документообіг.

Залучення співробітників ПрАТ «Куп`янський МКК» для активної участі в системі корпоративних комунікацій.

Таким чином, проведені заходи щодо удосконалення комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК» повинні принести позитивний ефект при роботі керівника зі своїми співробітниками, поліпшенню мікроклімату в організації, подолання комунікаційних бар'єрів, підвищенню продуктивності та ефективності праці, а також підвищенню ефективності зовнішніх комунікаційних зв'язків підприємства.

Слід відзначити, що для ефективного функціонування ПрАТ «Куп`янський МКК», крім розробки і впровадження єдиної, циклічної та узгодженої системи внутрішніх комунікацій, коли всі канали доповнюють і підтримують один одного (розробка структури і функцій служби зв'язків з громадськістю), формування стійких механізмів зворотного зв'язку та організації збалансованої взаємодії служб внутрішньої комунікації між усіма підрозділами слід забезпечити узгодження систем внутрішньої та зовнішньої комунікації. Тому у наступному підрозділі магістерської дипломної роботи розглянемо більш детально процес маркетингових

комунікацій ПрАТ «Куп`янський МКК» та запропонуємо заходи щодо його удосконалення.

3.2. Удосконалення маркетингових комунікацій ПрАТ «Куп`янський МКК»

Важливою складовою комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК» є його маркетингові комунікації, що забезпечують процес передачі звернення від виробника до споживача з метою надати йому товар або послуги організації в привабливому для цільової аудиторії світлі [5]. До маркетингових комунікацій можна віднести рекламу, зв'язки з громадськістю, різні акції з просування товарів або послуг, прямі продажі і т. д.

Ефективна організація комунікаційної діяльності на ПрАТ «Куп`янський МКК» з урахуванням особливостей галузі дає можливість формувати раціональні стратегічні програми, гнучко підходити та реагувати на кон'юнктуру ринку, компетентно орієнтуватися у складних умовах ринкової конкуренції. Відтак, процес організації та управління комунікаційною діяльністю на ПрАТ «Куп`янський МКК» пропонуємо розглядати як рівневу структуру (рис. 3.1).

Одним з ключових елементів формування механізму маркетингових комунікацій на підприємстві є розробка ефективної комунікаційної стратегії [2, с. 56]. Формування стратегії діяльності ПрАТ «Куп`янський МКК» повинно здійснюватися на основі аналізу сильних та слабких сторін підприємства й можливих загроз, аналізу конкурентів, на основі чого формує власні конкурентні переваги підприємство.

Якісно розроблена комунікаційна стратегія надає значущості всім окремим функціональним видам діяльності (зокрема, комунікаційній діяльності) і програмам, що реалізуються підприємством. У цьому відношенні ефективна комунікаційна стратегія повинна бути чітко виражена як за намірами підприємства, так і за загальним напрямом їхнього розвитку.



Рис. 3.1. Управління зовнішніми комунікаціями на ПрАТ «Куп'янський МКК»

Стратегічне планування виступає інструментом, що допомагає сформувати систему цілей за трьома основними напрямками управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація діяльності підрозділів підприємства [5, с. 162].

У свою чергу, стратегічне комунікаційне планування, значною мірою залежить від чіткого функціонування системи отримання та аналізу інформації.

Для того, щоб успішно конкурувати в сучасних умовах ринку, вже недостатньо орієнтуватися на теперішні потреби ринку та споживачів. Необхідно знати, яка буде ситуація на ринку завтра [5].

Відтак, одним з головних елементів формування та управління маркетинговими комунікаціями на ПрАТ «Куп`янський МКК» є збір інформації щодо стану ринку, об'єктивна оцінка ситуації зовнішнього середовища та знаходження найбільш вигідних ринків збуту. Результати аналізу підприємства показують досить успішну діяльність фахівців маркетингового відділу в цій сфері.

Однак для більш ефективної роботи в сфері маркетингових комунікацій пропонується введення у даному відділі служби зі зв'язків з громадськістю, що буде включати двох фахівців. Зважаючи на скрутне економічне становище підприємства пропонується не розширювати штат працівників, а забезпечити підвищення кваліфікації існуючих працівників маркетингового відділу. У своїй діяльності служба зі зв'язків з громадськістю буде вирішувати наступні завдання:

надання керівництву ПрАТ «Куп`янський МКК» інформаційних матеріалів, що містять відомості про думку громадськості з різних напрямків діяльності підприємства, а також інформування про реакцію громадськості на проведені акції та різні заходи;

підтримка довіри громадськості до організації;

поліпшення взаємин між організацією та громадськістю певної цільової групи.

Основними функціональними обов'язками фахівців служби PR ПрАТ «Куп`янський МКК» будуть наступні:

Визначення загальної PR-політики. PR-служба розроблятиме і пропонуватиме керівництву ключову концепцію політики підприємства у сфері зв'язків з громадськістю, висловлює свою думку при виробленні рішень із загальних питань, допомагає організації знаходити і займати певну PR-позицію в тій чи іншій ситуації.

Паблісіті (придбана за допомогою PR і рекламних зусиль популярність, громадська репутація, вплив). PR-служба розробляє і публікує в засобах

інформації відомості про діяльність підприємства, відповідає на запитання журналістів, готує і розміщує рекламу про організацію.

Зв'язки з державними органами. PR-служба підтримує постійні зв'язки з державними установами місцевого та регіонального рівня; готує доповіді про тенденції державної політики, які можуть вплинути на роботу підприємства; бере участь у розробці програм, спрямованих на просування точки зору організації в органах влади.

Зв'язки з клієнтами. Ця сфера комунікацій організації з клієнтами та інвесторами покликана сприяти за допомогою інформації про підприємство та досягнутих ним фінансових успіхів формування позитивного сприйняття інвесторами та потенційними клієнтами..

Спонсорська діяльність ПрАТ «Куп`янський МКК». PR-співробітники розробляють політику пожертвувань, розглядають звернення до підприємства за спонсорською підтримкою. Вони керують іменним фондом підприємства, визначають претендентів на заохочення та нагороди за рахунок його коштів.

Прийом гостей. Співробітники PR-служби організовують і проводять екскурсії по підприємству, готують урочисті заходи і свята для персоналу та гостей підприємства.

Координація та інтегрування всіх напрямів PR-роботи організації в цілому та її окремих підрозділів. Організація і виконання навчальних і спеціальних освітніх програм [14].

У зв'язку з тим, що будь-яка комунікація має двосторонню спрямованість, то можна звести всю діяльність працівників служби PR до виконання двох основних функцій:

1. Функції збору та аналізу інформації, тобто:

дослідження громадської думки, аналіз статистичних даних, узагальнення результатів соціологічних, психологічних, економічних та інших досліджень та обробка будь-якої іншої «первинної» (отриманої в ході самостійно проведених опитувань, спостережень, анкетувань і т.д.) і «вторинної» (зібраної кимось іншим для аналогічних цілей) інформації;

аналіз юридичних, економічних та інших документів;
 сканування публікацій у пресі з важливих для організації питань;
 контакти з журналістами, представниками органів управління, інвесторами, соціальними групами, громадськими рухами і т. д.;
 вивчення конкретних цільових груп, складання «колективного портрета» кожної аудиторії;
 підготовка аналітичних записок і рекомендацій керівництву організації.

2. Функції поширення інформації, тобто:

підготовка інформаційних матеріалів (брошур, статей, прес-релізів і т. д.) для преси, органів управління, інвесторів, співробітників, клієнтів та ін .;
 інформування громадськості про цілі і проблеми організації на прес-конференціях, у засобах масової інформації, у поштовій кореспонденції і т. п.;
 удосконалення відносин зі споживачами;
 інформаційний вплив на органи виконавчої влади для прийняття більш досконалих законів і рішень.

Досягнення позитивного результату і необхідного ефекту в створенні системи зовнішніх комунікацій можна за умови уваги до декількох чинників:

Комплексне використання інструментів комунікацій. Мається на увазі інтегрована маркетингова комунікація (ІМК) – вид комунікаційно-маркетингової діяльності, що відрізняється особливим синергетичним ефектом та виникає унаслідок оптимального поєднання реклами, директ-маркетинга, стимулювання збуту, PR і ін. комунікаційних засобів і прийомів і інтеграції всіх окремих повідомлень.

Крім того, на нашу думку, важливим є дотримання наступних принципів формування системи бізнес-комунікацій зі споживачами.

Комплексне використання каналів. Використання тільки одного (кількох) інформаційних каналів не дозволить підприємству сформувати необхідне інформаційне поле, та як слідство у реальних та потенційних споживачів та партнерів не буде вичерпної інформації про переваги продукції та переваги роботи з підприємством, що призведе до втрати частини партнерів. Це пов'язано з тим, що

кожний з каналів має свої особливості як за ступенем охопту учасників комунікаційного процесу, так і в засобі донесення інформації.

Наприклад, участь у виставках дозволяє безпосередньо контактувати із клієнтами, але коло відвідувачів виставки досить обмежений. Використання спеціалізованих ЗМІ дозволить звернути увагу на підприємство, але не надасть всієї необхідної інформації про можливості підприємства, асортиментах і характеристиках його продукції й т.д.

Єдність інформаційного посилання. Наприклад, у випадку, коли до клієнта надходить інформація на різних фірмових бланках, або ж використовується кілька варіантів логотипа, створюється відчуття непогодженості дій команди, відсутності координування роботи підприємства.

Формування єдності комунікацій стосується так само погодженості інформаційних потоків:

інформації про рівень розвитку підприємства, про використовувані технології, про якість випускає продукції, що, про суспільну діяльність і т.д., тобто формувати єдиний імідж або образ підприємства і погодженості носіїв інформації:

створення єдиного фірмового стилю ділової документації, атрибутів підприємства, які полегшували б ідентифікацію підприємства й підвищували його впізнання, проектування образу підприємства на презентаційну поліграфію (іміджеві буклети й каталоги продукції), на мультимедійну продукцію (web-ресурси, електронні каталоги), представницьку сувенірну продукцію й т.д.

Кожен з напрямків комунікацій повинен мати самодостатність, що визначається здатністю зацікавити клієнта, виділити підприємство серед конкурентів, надати клієнтові максимально оперативно всю необхідну інформацію, і здатністю сформувати довгострокові відносини із клієнтом. Таким чином, для досягнення максимальної об'єктивності інформації необхідний комплексний підхід, при чому важливо як використати всі ефективні канали, так і забезпечувати

Адекватність суб'єктів впливу. Спрямовувати звернення необхідно не на будь-яких представників підприємства-споживача, а на суб'єктів, що приймають

рішення, можуть ініціювати процес розгляду нової продукції, та впливають на прийняття рішення.

Адресність каналів. Канали, що використовуються, повинні мати значення коефіцієнту цільового контакту близьке до одиниці (співвідношення кількості контактної цільової аудиторії до кількості контактної аудиторії).

Крім того, зважаючи на сучасні реалії інформаційного суспільства, значну увагу при здійсненні маркетингових комунікацій ПрАТ «Куп`янський МКК» слід приділяти комунікаціям в інтернет-просторі та соціальних медіа.

Маркетингові комунікації в соціальних медіа мають ряд переваг, таких як: конкретний склад аудиторії, висока оперативність управління рекламною кампанією, отримання зворотного зв'язку, можливість оцінювати ефективність, мінімізація витрат порівняно із ЗМІ.

Соціальні медіа поділяються на: соціальні мережі, блоги, мікроблоги, фото- та відео сервіси, соціальні вкладки, соціальні новини, підкасти, веб-форуми, геосоціальні мережі. Їх класифікація та характеристика наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Соціальні медіа, що можуть бути використані «Куп`янський МКК» при здійсненні маркетингових комунікацій

Вид	Інтерпретація	Класифікація
1	2	3
Соціальні мережі	Можливість користувачів організовувати спільноти відповідно до сфери та роду діяльності	Facebook, LinkedIn, MySpace,
Блоги	можливість користувачів залишати записи у вигляді журнальних статей, поміток або просто цікавих посилань	Blogger, Typepad, Блоги@Mail.Ru, LiveJournal, Wordpress
Мікроблоги	можливість користувачів залишати записи у вигляді короткого оновлення свого статусу, що передбачають обмеження щодо обсягу тексту	Google+, Twitter, Me2day, Futurba, FriendFeed
Фото- та відеосервіси	можливість користувачів ділитися своїми фотографіями та відеофайлами із всім світом, та функціонувати спільно із соціальними мережами.	Instagram, YouTube, RuTude, Dailymotion, Flickr
Соціальні вкладки	можливість користувачів зберігати посилання на цікаві сайти, ділитися ними з друзями та отримувати до них доступ зі сторонніх комп'ютерів.	Mister Wong, Delicious, Habrahabr

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Соціальні новини	можливість користувачів збирати посилання на події, статті, зображення, опубліковані в мережі Інтернет. Усі новини оцінюються їх користувачами і найбільш популярні відображаються на головній сторінці ресурсу.	Pikabu, Chuv.com.ua, Newsland, Digg, Reddit
Підкасти	можливість користувачів поширювати аудіо- та відеоконтент через мережу Інтернет, існує можливість підписатися на певний підкаст (стрічку новин), що буде оновлюватися автоматично, у міру надходження нових медіа-файлів.	Ustream, Smotri, Rpod, PodFM
Вебфоруми	можливість користувачів обговорювати певні тематичні питання	BbPress, FluxBB, FudForum, Ikonboard
Геосоціальні мережі	можливість користувачів за допомогою своїх мобільних телефонів, смартфонів чи комунікаторів відмічати місця, які вони відвідують щодня, або відвідували колись	AlterGeo, Google Locator, Foursquare

Найбільш привабливими соціальними медіа є соціальні мережі (Facebook, LinkedIn, MySpace), блоги (LiveJournal, Blogger, Wordpress) та сервіси мікроблогінгу (Twitter, Google+, FriendFeed), а також сайти фото- та відеосервіси (Youtube, Flickr, Instagram). Зважаючи на те, що в соціальних мережах користувачі можуть залишати свої коментарі, рекомендації, огляди, задавати питання та взаємодіяти один з одним, щоб обговорити новий вид продукції, можна забезпечити ефективний зворотній зв'язок зі споживацькою аудиторією та відслідковувати настрої споживачів. Будь-який споживацький відгук і коментар (позитивний чи негативний), залишений одним користувачем, може бути каталізатором для іншого користувача і, як наслідок, спонукати до вибору або відмови того чи іншого виду продукції. Крім того, соціальні мережі є ефективним інструментом протидії порушення прав інтелектуальної власності та недобросовісної конкуренції, наявність якої відзначає менеджмент ПрАТ «Куп'янський МКК».

Дослідницький ресурс Statista опублікував рейтинг світових соціальних медіа по кількості активних користувачів за місяць станом на 01.01. 2018 р., який наведено на рис. 3.2. З рисунку бачимо, що до першої трійки найбільших користувачів соціальних медіа у світі входять Facebook, Twitter и LinkedIn.

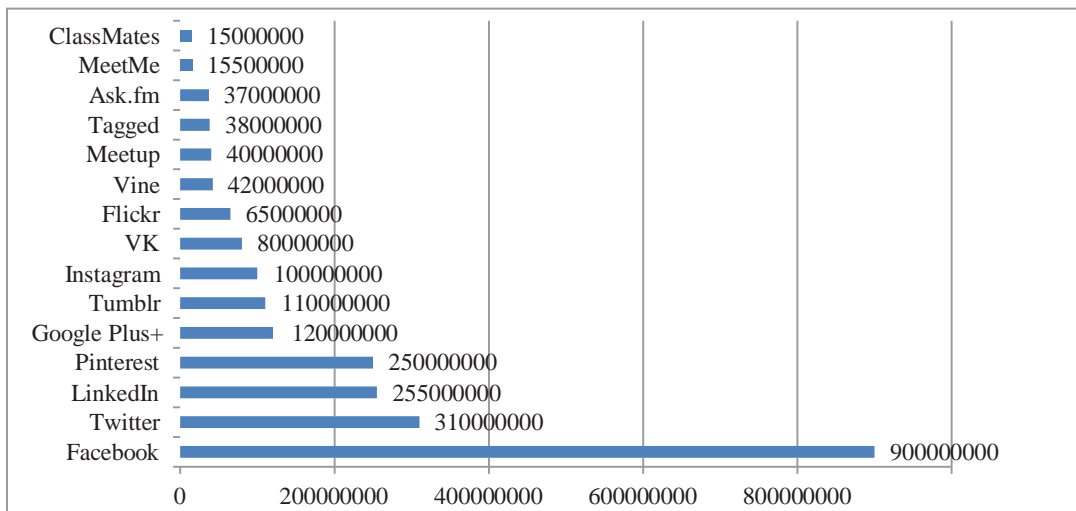


Рис. 3.2. Рейтинг світових соціальних медіа по кількості активних користувачів за місяць станом на 01.01. 2018 р.

Як показали дослідження, ПрАТ «Куп'янський МКК» недостатньо ефективно використовує соціальні медіа, тому відділу маркетингу та службі PR необхідно звернути увагу на цю важливу складову маркетингових комунікацій.

Необхідно зауважити, що позитивний результат використання маркетингових комунікацій в соціальних медіа залежить від компетенції працівників цієї області. Ключовим фактором успіху просування в соціальних мережах продуктів є чітко розроблена стратегія, тактика роботи та професійність працівників відділу маркетингу. Тому рекомендуємо керівництву ПрАТ «Куп'янський МКК» забезпечити підвищення кваліфікації працівників відділу маркетингу щодо використання соціальних медіа.

Одним із невирішених питань залишається невизначеність ролі та функцій маркетолога в роботі із соціальними медіа. Складність, що зумовила виникнення такої проблеми, – основний його принцип, який полягає в тому, що просування товарів у співтовариствах здійснюється самими користувачами. Отже, роль маркетолога в процесі здійснення маркетингу в соціальних медіа є запуск та постійна підтримка цього процесу. Основні закони та функції маркетолога ПрАТ, в соціальних медіа, що їм відповідають, наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Функції маркетолога ПрАТ «Куп`янський МКК» в соціальних медіа у відповідності до основних законів

Закон	Функції
Більше слухайте, менше говоріть	Необхідно моніторити контент цільової аудиторії, вступати в дискусії із читачами, сприймати критику та побажання споживачів
Зосереджуйтесь на головному	Чітка спеціалізація, зосередження стратегії компанії на створенні сильного бренду
Якість важливіша за кількість	Тисяча он-лайн прихильників, які цитують та говорять про контент, що стосується підприємства та його конкурентів, цінніші за мільйонну аудиторію, яка заходить одна раз в місяць або чекає тільки наступної акції
Публікуйте якісне	Необхідно створювати та публікувати лише цінний, актуальний та оригінальний у поточних умовах контент
Наполегливо працюйте	Інтернет-активність повинна мати регулярний та системний характер
Залучайте лідерів думок	Лідери думок – особистості та бренди, які мають вплив на ринку, володіють якісною аудиторією та можуть бути зацікавлені у співпраці
Цінуйте залучених споживачів	Діалог із споживачами має велику цінність, які в майбутньому стануть потужними двигунами «сарафанного радіо».
Будьте вдячні користувачам	Необхідно пам'ятати про кожного користувача, приділяти увагу кожному, хто звертається через Інтернет
Будьте доступні	Необхідно постійно публікувати контент, брати участь у дискусіях та спілкуванні після публікації
Діліться контентом	Необхідно обмінюватись матеріалами, що були опубліковані іншими та обговорювати їх
Залучайте споживачів в процес розвитку бренду	Необхідно пропонувати користувачам висловлювати свої думки щодо розвитку бренду, через обговорення та визначення доцільності змін
Застосовуйте системи бонусів за активну участь на сторінці	Необхідно моніторити та визначати активних користувачів, дискутувати, залучати їх до співпраці та нагороджувати різними бонусами

Зупиняючи увагу на останніх двох законах, на нашу думку, необхідно визначати і залучати активних користувачів, запрошувати їх до співпраці (активне коментування контентів), мотивувати активних користувачів залучати інших користувачів, разом аналізувати і коментувати пропозиції розвитку компанії зі сторони користувачів та маркетологів компанії, за проведену роботу нагороджувати бонусами у вигляді знижок на продукцію. Така маркетингова

концепція призведе до розширення компанії, збільшення кількості споживачів, покращення репутації та успішності діяльності.

Проведення маркетингових комунікацій у соціальних медіа є важливим фактором успішного просування бренда, товару, що спрямоване на збільшення кількості споживачів, розширення цільової аудиторії, покращення та розвитку діяльності, а також захисту репутації компанії через формування лояльності споживачів до бренда. Окреслені аспекти ефективного здійснення такої маркетингової концепції забезпечать прогресивне та успішне просування товарів ПрАТ «Куп`янський МКК» на вітчизняному та зарубіжному ринках за рахунок компетентного використання ресурсів соціальних медіа, таких, як інформація про побажання споживачів, рекомендації та вподобання, конкурентів та партнерів, під час розроблення, виробництва та реалізації нового товару чи бренда.

Таким чином, пропоновані заходи дозволять підвищити ефективність зовнішніх комунікацій на ПрАТ «Куп`янський МКК». Наступним етапом нашого дослідження буде оцінка ефективності пропонованих заходів з удосконалення комунікаційного механізму підприємства.

3.3. Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення комунікаційного механізму управління ПрАТ «Куп`янський МКК»

Управління організаційними комунікаціями сприяє створенню сприятливих комунікаційних умов для підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Куп`янський МКК». Вище нами було запропоновано заходи щодо підвищення ефективності комунікаційного механізму підприємства, в тому числі як стосовно внутрішньо організаційних, так і зовнішніх комунікацій. Слід зазначити, що важливим етапом процесу управління комунікаціями підприємства є оцінка існуючого механізму та, у випадку удосконалення, оцінка ефективності пропонованих заходів.

Удосконалення комунікаційного механізму спрямоване на одержання комплексного ефекту, що включає економічний, соціальний, інформаційний,

управлінський, технічний і організаційний. Так само важливе значення при оцінці ефектів від впровадження концепції механізму управління інформацією і комунікаціями є нематеріальні складові. Виділяють такі можливі ефекти від удосконалення комунікаційного механізму (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Ефекти від удосконалення механізму управління комунікаціями ПрАТ
«Куп`янський МКК»**

Види ефектів	Характеристика
Економічний	Збільшення обсягу продажів. Зростання частки ринку.
Інформаційний	Підвищення якості обробки вхідної інформації. Поліпшення документообігу. Зниження інформаційних втрат.
Соціальний	Поліпшення обслуговування клієнтів. Підвищення соціальної задоволеності персоналу. Оптимізація системи мотивації. Зниження плинності кадрів.
Управлінський	Підвищення ефективності управлінських рішень. Скорочення управлінського циклу.
Технічний	Підвищення стабільності роботи програмно-апаратного комплексу. Підвищення рівня захисту інформації.
Організаційний	Підвищення показника досягнення поточних і стратегічних цілей. Підвищення ефективності зворотних зв'язків.

Процес оцінки ефективності заходів щодо удосконалення комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК» можна представити у вигляді наступної схеми (рис. 3.3).

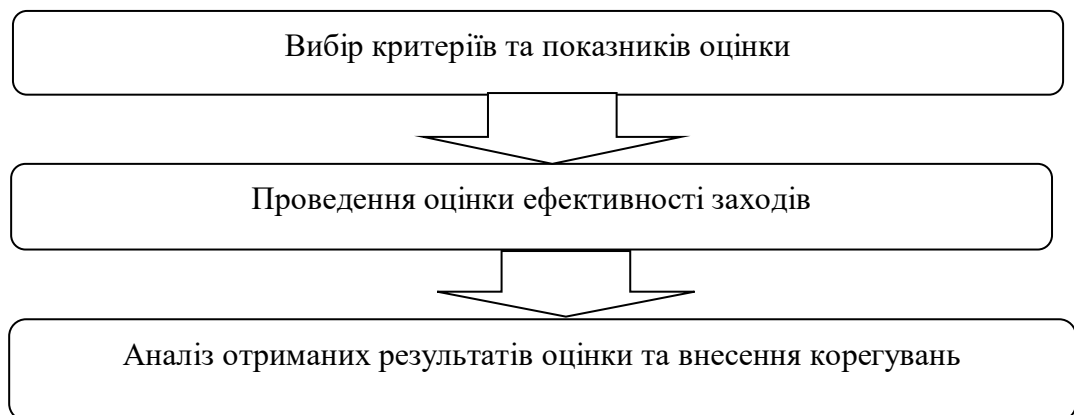


Рис. 3.3. Схема процесу оцінки ефективності заходів удосконалення комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК»

Управління комунікаціями здійснюється безперервно: після визначення ефективності комунікаційних заходів повторюється етап оцінки і вносяться корективи в комунікаційну стратегію.

Для здійснення оцінки ефективності комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК» пропонуємо скористатись методикою оцінки організаційних комунікацій, запропонованою Є.С. Суровцевою [63-65]. Згідно даної методики проводиться інтегральна оцінка ефективності організаційних комунікацій, що включає такі складові, як оцінка функціональної ефективності, оцінка економічної ефективності та оцінка стратегічної ефективності та розрахунок на їх основі інтегрального коефіцієнту організаційних комунікацій (рис. 3.4).

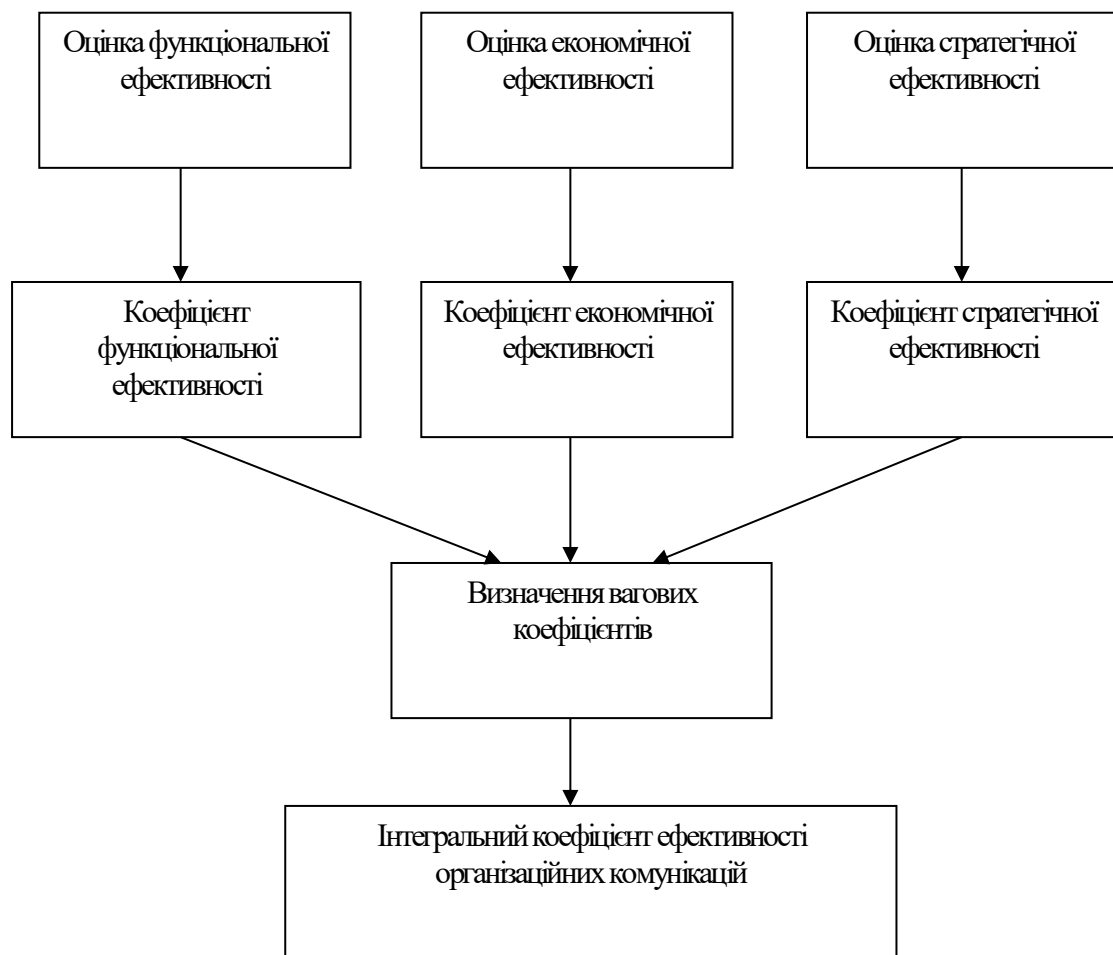


Рис. 3.4. Етапи інтегральної оцінки ефективності комунікацій ПрАТ «Куп`янський МКК»

У табл. 3.5 наведені критерії та показники оцінки функціональної ефективності організаційних комунікацій. На основі критеріїв були сформовані оціночні категорії.

Таблиця 3.5

Елементи оцінки функціональної ефективності комунікацій

Елементи системи оцінки	Критерії	Показники
1. Структура комунікацій	Відповідність комунікаційних процесів структурі Безперебійний рух інформації	Середній час прийняття рішень Коефіцієнт збереження інформації
2. Нисхідні комунікації	Якість доведення наказів і розпоряджень Рівень мотивації персоналу	Коефіцієнт точності виконання Коефіцієнт своєчасності виконання
3. Горизонтальні комунікації	Узгодженість дій на одному рівні цілеспрямованість діяльності	Коефіцієнт надійності міжфункціональних зв'язків коефіцієнт узгодженості
4. Канали комунікації	Технічна забезпеченість Володіння технічними навичками	Коефіцієнт технічної оснащеності Коефіцієнт володіння технічними навичками
5. Інформаційні потреби	Своєчасність інформації Якість (достовірність, повнота) і обсяг інформації	Коефіцієнти задоволення інформаційних потреб керівників і співробітників Коефіцієнт використання інформації
6. Комунікаційний клімат	Відносини з персоналом Відносини зі споживачами	Рівень лояльності співробітників Частка повторних замовлень у виручці
7. Внутрішній зворотній зв'язок	Своєчасність звітів Інноваційна активність персоналу	Коефіцієнт своєчасності надання звітів Частка рішень, прийнятих за участю співробітників Кількість пропозицій від співробітників
8. Зовнішні зворотні зв'язки	Рівень взаємодії зі споживачами	Коефіцієнт своєчасності реакції на запити клієнтів

За допомогою експертної оцінки категоріям присвоюються бали від 1 до 5 і одночасно визначається мінімально необхідний для підприємства рівень. Конкретні показники функціональної ефективності K_i визначається за формулою (3.1):

$$K_{\phi.ef.i} = \frac{E_{\phi i}}{E_{ni}} \quad (3.1)$$

де $E_{\phi i}$ и E_{ni} – середня фактична і нормативна оцінка категорій і показників оцінюваного блоку, i – номер блоку.

Коефіцієнт функціональної ефективності організаційних комунікацій визначається за формулою (3.2):

$$K_{ф.эф.} = \sum_{i=1}^8 r_i \times K_i \quad (3.2)$$

де r_i – ваговий коефіцієнт i -го блоку.

При цьому чим більш ефективно функціонує система організаційних комунікацій на аналізованому підприємстві, тим значення коефіцієнта ближче до одиниці.

Визначення показників функціональної ефективності комунікацій до та після проведення заходів з удосконалення комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК» за наведеною вище методикою розглянемо у табл. 3.6. При цьому у якості нормативу пропонується використовувати оцінку 5 балів.

Таблиця 3.6

**Показники функціональної ефективності комунікацій ПрАТ
«Куп`янський МКК»**

Елементи системи оцінки	Оціночні значення		Значення показника функціональної ефективності	
	До проведення заходів	Після проведення заходів	До проведення заходів	Після проведення заходів
1. Структура комунікацій	3,2	4,1	0,64	0,82
2. Нисхідні комунікації	2,8	3,5	0,56	0,7
3. Горизонтальні комунікації	3,1	4,8	0,62	0,96
4. Канали комунікації	3,5	4,7	0,7	0,94
5. Інформаційні потреби	3,1	4	0,62	0,8
6. Комунікаційний клімат	2,8	3,8	0,56	0,76
7. Внутрішній зворотній зв'язок	2,5	3,7	0,5	0,74
8. Зовнішні зворотні зв'язки	2,4	3,6	0,48	0,72

На основі даних таблиці 3.6 розрахуємо коефіцієнт функціональної ефективності за допомогою формули 3.2. Результати розрахунків наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Розрахунок коефіцієнта функціональної ефективності комунікацій
ПрАТ «Куп`янський МКК»**

Складові системи оцінки	Ваговий коефіцієнт	Значення показника функціональної ефективності		Скореговане значення показника з урахуванням важливості	
		До проведення заходів	До проведення заходів	До проведення заходів	Після проведення заходів
1. Структура комунікацій	0,12	0,64	0,64	0,08	0,10
2. Нисхідні комунікації	0,13	0,56	0,56	0,07	0,09
3. Горизонтальні комунікації	0,13	0,62	0,62	0,08	0,12
4. Канали комунікації	0,14	0,7	0,7	0,10	0,13
5. Інформаційні потреби	0,1	0,62	0,62	0,06	0,08
6. Комунікаційний клімат	0,1	0,56	0,56	0,06	0,08
7. Внутрішній зворотній зв'язок	0,14	0,5	0,5	0,07	0,10
8. Зовнішні зворотні зв'язки	0,14	0,48	0,48	0,07	0,10
Коефіцієнт функціональної ефективності комунікацій	x	x	x	0,58	0,81

За результатами розрахунків отримали значення коефіцієнта функціональної ефективності до проведення заходів 0,58 та, відповідно, після проведення заходів 0,81. Тобто, можемо стверджувати, що проведені заходи сприяли підвищенню ефективності організаційних комунікацій на ПрАТ «Куп`янський МКК», оскільки коефіцієнт функціональної ефективності комунікацій після проведення заходів збільшився та є близьким до 1.

Однак, слід зазначити, що коефіцієнт функціональної ефективності не відображає повною мірою стан комунікацій, особливо з позиції впливу на досягнення цілей, тому доцільно використовувати інтегральний коефіцієнт, який розраховується за формулою (3.3):

$$I = Q_{K_{ф.эф.}} \times K_{ф.эф.} + Q_{K_{ек.эф.}} \times K_{ек.эф.} + Q_{K_{с.р.}} \times K_{с.р.} \quad (3.3)$$

де I - інтегральний коефіцієнт ефективності; $K_{ф.эф.}$ - коефіцієнт функціональної ефективності; $K_{ек.эф.}$ - коефіцієнт економічної ефективності; $K_{с.р.}$ - коефіцієнт стратегічної результативності; $Q_{K_{ф.эф.}}$, $Q_{K_{ек.эф.}}$, $Q_{K_{с.р.}}$ - коефіцієнти вагомості окремих показників ефективності, що визначаються експертним шляхом.

Коефіцієнт економічної ефективності показує співвідношення вигід і витрат від функціонування організаційних комунікацій і приводиться до нормативного рівня економічної ефективності. Рівень економічної ефективності комунікацій, за експертними оцінками вищого керівництва, становить для підприємства відповідно до та після проведення заходів 0,55 та 0,61. Коефіцієнт стратегічної результативності визначається експертним шляхом в інтервалі від 0 до 1 і характеризує спрямованість організаційних комунікацій на досягнення цілей підприємства. Коефіцієнт стратегічної результативності, за експертними оцінками вищого керівництва, становить 0,56 до проведення заходів та 0,63 після проведення заходів з удосконалення механізму комунікацій. Розрахунок коефіцієнту інтегральної ефективності наведено у табл. 3.8.

Таким чином, коефіцієнт інтегральної ефективності становить, відповідно 0,56 та 0,68, що свідчить про ефективність проведених заходів з удосконалення комунікаційного механізму ПрАТ «Куп'янський МКК».

Методичний підхід до оцінки ефективності організаційно-економічного механізму управління комунікаціями ґрунтується, по-перше, на оцінці динаміки ефективності організаційних комунікацій. Отриманий в результаті вдосконалення організаційно-економічного механізму управління комунікаціями ефект - комерційно-економічний, соціальний, інноваційний, управлінський, координаційний.

Таблиця 3.8

Розрахунок інтегрального коефіцієнту ефективності комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК»

Показник	Вагомість	Значення показника		Скореговане значення показника з урахуванням важливості	
		до проведення заходів	після проведення заходів	до проведення заходів	після проведення заходів
Коефіцієнт функціональної ефективності	0,3	0,5834	0,8062	0,18	0,24
Коефіцієнт економічної ефективності	0,3	0,55	0,61	0,17	0,18
Коефіцієнт стратегічної ефективності	0,4	0,56	0,63	0,22	0,25
Інтегральний коефіцієнт ефективності	1	X	X	0,56	0,68

Після етапів діагностики та інтерпретації результатів роблять висновки про ефективність чи неефективність організації у сфері комунікацій. Під ефективністю розуміють ступінь використання наявних ресурсів з точки зору досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах. Для більш повного розгляду ефективності необхідно розмежувати нормативну та економічну ефективність і позначити основні проблеми, що виникають при їх визначенні.

Нормативна ефективність показує, в якій мірі реалізуються цілі та завдання комунікацій, які виділяють фахівці в області комунікацій як необхідні. Інший підхід до визначення нормативної ефективності пов'язаний з розробкою стратегічного плану розвитку системи комунікацій. Керівникам слід виходити з концепції, заснованої на тому, що система комунікацій повинна постійно розвиватися, вдосконалюватися і модернізуватися.

Оцінка організаційних комунікацій повинна носити регулярний характер, що дозволяє виділити моніторинг як інструмент управління, змістом якого є систематичне спостереження і аналіз динаміки розвитку організаційних комунікацій. Моніторинг комунікаційних процесів буде сприяти накопиченню

практичного досвіду в управлінні комунікаціями і підвищенню точності прогнозування наслідків рішень.

Пропонований методичний підхід до оцінки рівня організаційних комунікацій передбачає розрахунок інтегрального коефіцієнта на основі показників функціональної, економічної і стратегічної ефективності, що дозволяє здійснювати моніторинг комунікаційних процесів і оцінювати дієвість комунікаційних заходів на стратегічному та тактичному рівні.

Для оптимізації механізму комунікацій підприємства необхідний перспективний план його розвитку (це дозволить підтримувати його на належному рівні і мінімізувати витрати на його утримання). При визначенні такого рівня керівництву слід брати до уваги не тільки внутрішні завдання підприємства, а й зовнішнє середовище. З цією метою розробляють план стратегічного розвитку комунікацій організації, що відповідає потребам підприємства не тільки в короткостроковій, але й у довгостроковій перспективі. Основним інструментом для здійснення такого плану служить графік щодо розвитку системи комунікацій, в якому мають бути відзначені: завдання, способи, засоби і ступінь досяжності поставлених завдань перед даною системою, а також відповідальні.

Таким чином, на основі проведеної оцінки ефективності заходів щодо удосконалення комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК» можемо зробити висновок про їх доцільність. Проведення оцінки комунікаційного механізму підприємства рекомендується здійснювати регулярно з метою визначення вузьких місць у даному механізмі та визначення напрямів його удосконалення.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Комунікаційний механізм управління підприємством», виконане за матеріалами ПрАТ «Куп`янський МКК», дало можливість зробити наступні висновки:

1. Аналіз поглядів фахівців у сфері управління комунікаціями дозволив уточнити їх значення на підприємстві як:

- інструмента інтеграції всіх видів діяльності;
- середовища та механізму управління;
- засобу забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства;
- інструмента розвитку кадрового та інноваційного потенціалу;
- інструмента формування організаційної культури на основі цілісності цілей та цінностей.

Повідомлення, отримані і відправлені всередині організації, утворюють її внутрішні комунікації, які можуть бути формальними або неформальними. Внутрішні комунікації в організації здійснюються по горизонталі, по вертикалі та по діагоналі.

Більша частина комунікацій організації здійснюється з окремими людьми або групами за її межами. Зовнішні комунікації можуть стосуватися будь-якої зі сфер суспільства, з якою взаємодіє організація. Більшість організацій має найбільшу кількість громадських контактів через рекламу, що є високо структурованою формою зовнішніх комунікацій.

2. Комунікаційний механізм - механізм, який відтворює процес передачі змісту, значення, емоційного характеру інформації від одного суб'єкта до іншого, в усній чи іншій формі з метою отримання реакції на передану інформацію, причому суб'єктом можуть бути окремі особи, групи, організації.

При цьому комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше особами, метою якого є забезпечення розуміння інформації яка і є предметом обміну.

3. Для оцінки ефективності комунікаційного механізму найдоцільніше

використовувати комплексний підхід. Він дає змогу оцінити одночасно декілька різних ефектів, а саме - економічний, соціальний, інноваційний, управлінський, координаційний.

Оцінка економічної ефективності визначає співвідношення між корисним результатом та витратами, пов'язаними з розвитком організаційних комунікацій. Вона містить у собі оцінку витрат на керування комунікаціями й реалізацію комунікаційних заходів, розрахунок фактичної й нормативної ефективності комунікаційних заходів.

Оцінка стратегічної ефективності полягає у визначенні питомої ваги реалізації комунікаційної стратегії на основі порівняння винесених у план і фактично досягнутих результатів, визначенні відсотка досягнення цілей організації в результаті виконання стратегічного плану розвитку організаційних комунікацій на основі порівняння очікуваного й фактичного впливу на мету організації.

4. ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат» - це підприємство молочноконсервної галузі, одне з найбільших виробників молочних консервів в Україні. Предметом діяльності ПрАТ «Куп'янський МКК» є виробництво натуральних молочних продуктів. Основним ринком збуту продукції є внутрішній ринок України

ПрАТ «Куп'янський МКК» є відкритою системою, яка функціонує у нестабільному зовнішньому середовищі, отримуючи необхідні вхідні ресурси. Система управління складається з двох основних взаємозалежних підсистем: керуючої і керованої. Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які приймають найважливіші рішення. До другого рівня управління відносяться Правління, очолюване Генеральним директором, Наглядова Рада ПрАТ та Ревізійна комісія. Особливості організації управління Товариством зумовлені тим, що воно засноване на колективній формі власності. Тому керуюча система ПрАТ поєднує громадський (загальні збори акціонерів, Наглядова рада, правління, ревізійна комісія) і професійний (апарат управління) органи управління.

Товариство в достатній мірі забезпечене персоналом, який за віковими, кваліфікаційними, освітніми характеристиками, показниками прихильності до підприємства задовольняє встановленим цілям і може бути рушійною силою для їх досягнення. Як показало дослідження, політика управління персоналом спирається на переконання вищого менеджменту ПрАТ «Куп'янський МКК» в тому, що підприємство має унікальний виробничий і кадровий потенціал. Однак керівникам все ж доцільно намагатися знизити показники плинності персоналу за рахунок системи стимулів, заохочень, виділення коштів на оздоровлення персоналу, а також більш суворих покарань за прогули, а тому можна вважати, що управління персоналом в ПрАТ «Куп'янський МКК» потребує удосконалення з урахуванням сучасних методів управління.

3. Аналіз господарсько-фінансового стану ПрАТ «Куп'янський МКК» показав наступне:

щороку зростає чистий дохід від реалізації продукції підприємства, що є позитивною тенденцією і зумовлено розширенням асортименту виготовлюваної продукції, збільшенням обсягу реалізованої продукції та зростанням цін на продукцію Товариства;

зростає продуктивність праці на одного працівника;

відбувалось оновлення і модернізація основних фондів, що підтверджується зростанням їх вартості протягом всього періоду аналізу з 95621 тис. грн. у 2016р. до 126583 тис. грн. у 2018р.

знижується ефективність використання основних засобів та зростає матеріаломісткість внаслідок підвищення рівня цін на сировину;

зменшення розміру чистого прибутку за результатами діяльності підприємства свідчить про необхідність удосконалення управління фінансовими, виробничими та іншими ресурсами підприємства, водночас наявність прибутку може бути запорукою розвитку ПрАТ умови удосконалення його фінансового менеджменту;

підприємство має важку структуру активів - за весь період дослідження частка необоротних активів перевищує 50%, а оборотних активів становить близько 47%;

підприємство є неплатоспроможним, фінансово нестійким;
має незадовільну структуру джерел фінансових ресурсів;
є фінансово залежним від зовнішніх джерел фінансування;
було рентабельним у 2016-2017р., у 2018р. було нерентабельним.

4. Аналіз комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК» дозволив виявити недоліки у здійсненні комунікаційного процесу, а саме:

централізована комунікаційна мережа;
виникнення «шумів» при передачі інформації;
поганий зворотній зв'язок;
неефективні міжособові комунікаційні механізми, що існують між керівником і підлеглими;
недостатньо ефективний механізм маркетингових комунікацій.

Діючий комунікаційний механізм є мало ефективним з тієї причини, що керівник є головним джерелом поширення інформації, і він не зацікавлений у тому, наскільки ефективно підлеглі його розуміють, головне він вбачає у постановці завдань та контролі.

На жаль, проблема підприємства документообігу, каналів зв'язку вирішується окремо від удосконалення організаційної структури управління, що негативно впливає на якість діяльності апарату управління й ускладнює комунікаційний процес.

Проведене в дипломній магістерській роботі дослідження щодо теоретико-методичних аспектів управління комунікаціями та аналіз комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК» дали можливість надати наступні пропозиції для удосконалення комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК»:

1. Основні заходи, пропоновані для удосконалення комунікаційного механізму підприємства:

підвищення кваліфікації та навчання кадрів (зокрема, проведення тренінгу комунікаційної компетентності для працівників, особливо керівного складу);

оптимізація управління інформаційними потоками на підприємстві;

введення у складі відділу маркетингу посади фахівця з управління інформацією;

підбір персоналу із урахуванням психотипу кандидатів на роботу;

заходи із посилення командного духу;

підвищення рівня технічної освіченості персоналу;

оновлення програмного забезпечення, модернізація або заміна устаткування;

удосконалення інформаційної системи управління підприємством.

створення системи первинного контролю інформації

впровадження заходів та способів захисту інформації.

2. Розроблено рекомендації з підвищення ефективності маркетингових комунікацій ПрАТ «Куп`янський МКК» як складової комунікаційного механізму. Для підвищення ефективності маркетингових комунікацій ПрАТ «Куп`янський МКК» пропонуємо наступні заходи:

Розробка ефективної комунікаційної стратегії. Формування стратегії діяльності ПрАТ «Куп`янський МКК» повинно здійснюватися на основі аналізу сильних та слабких сторін підприємства й можливих загроз, аналізу конкурентів, на основі чого підприємство формує власні конкурентні переваги.

Введення служби зі зв'язків з громадськістю, що буде включати двох фахівців. Зважаючи на скрутне економічне становище підприємства пропонується не розширювати штат працівників, а забезпечити підвищення кваліфікації існуючих працівників маркетингового відділу. У своїй діяльності служба зі зв'язків з громадськістю буде вирішувати наступні завдання:

визначення загальної PR-політики;

паблісіті (придбана за допомогою PR і рекламних зусиль популярність, громадська репутація, вплив);

зв'язки з державними органами;

зв'язки з клієнтами;

спонсорська діяльність ПрАТ «Куп`янський МКК»;
координація та інтегрування всіх напрямів PR-роботи організації в цілому та її окремих підрозділів.

Керівництву ПрАТ «Куп`янський МКК» рекомендується дотримання наступних принципів здійснення маркетингових комунікацій зі споживачами:

Комплексне використання каналів.

Єдність інформаційного посилення.

Формування єдності комунікацій стосується так само погодженості інформаційних потоків

Детальна проробка кожного з інструментів

Адекватність суб'єктів впливу.

Адресність каналів.

Зважаючи на сучасні реалії інформаційного суспільства, значну увагу при здійсненні маркетингових комунікацій ПрАТ «Куп`янський МКК» слід приділяти комунікаціям в інтернет-просторі та соціальних медіа.

Оскільки ключовим фактором успіху просування в соціальних мережах продуктів є чітко розроблена стратегія, тактика роботи та професійність працівників відділу маркетингу, рекомендуємо керівництву ПрАТ «Куп`янський МКК» забезпечити підвищення кваліфікації працівників відділу маркетингу щодо використання соціальних медіа.

3. Для здійснення оцінки ефективності комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК» пропонуємо скористатись методикою оцінки організаційних комунікацій, згідно якої проводиться інтегральна оцінка ефективності організаційних комунікацій, що включає такі складові, як оцінка функціональної ефективності, оцінка економічної ефективності та оцінка стратегічної ефективності, а також розрахунок на їх основі інтегрального коефіцієнту організаційних комунікацій.

Коефіцієнт економічної ефективності показує співвідношення вигід і витрат від функціонування організаційних комунікацій і приводиться до нормативного рівня економічної ефективності. Рівень економічної ефективності комунікацій, за

експертними оцінками вищого керівництва, становить для підприємства відповідно до та після проведення заходів 0,55 та 0,61. Коефіцієнт стратегічної результативності визначається експертним шляхом в інтервалі від 0 до 1 і характеризує спрямованість організаційних комунікацій на досягнення цілей підприємства. Коефіцієнт стратегічної результативності, за експертними оцінками вищого керівництва, становить 0,56 до проведення заходів та 0,63 після проведення заходів з удосконалення механізму комунікацій. Коефіцієнт інтегральної ефективності становить, відповідно 0,56 та 0,68, що свідчить про ефективність проведених заходів з удосконалення комунікаційного механізму ПрАТ «Куп`янський МКК».

При цьому слід зазначити, що оцінка організаційних комунікацій повинна носити регулярний характер. Моніторинг комунікаційних процесів буде сприяти накопиченню практичного досвіду в управлінні комунікаціями і підвищенню точності прогнозування наслідків рішень керівництва ПрАТ «Куп`янський МКК».

